

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výkonnosti sportovních zařízení ve vybrané lokalitě

Analysis of Sports Facilities Performance in the Selected Locality

Student: Bc. Ondřej Hasík

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Hasík**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T101 Sportovní management

Téma: **Analýza výkonnosti sportovních zařízení ve vybrané lokalitě**
Analysis of Sports Facilities Performance in the Selected Locality

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách dané územní lokality
 4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti analyzovaných sportovních zařízení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
HEALY, Paul a Krishna PALEPU. *Business Analysis & Valuation: using financial statements*. 4th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 978-0-423-30292-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

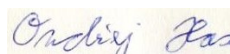



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2013

A handwritten signature in blue ink, reading "Ondřej Hasík", is placed on a small rectangular piece of yellow paper.

.....

Bc. Ondřej Hasík

Velice rád bych tímto poděkoval panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odborné metodické vedení v průběhu práce a za poskytnutí cenných rad a zkušeností, které mi umožnily tuto práci úspěšně dokončit.

Dále chci poděkovat řediteli spol. TEZA, panu Bc. Otakaru Čajkovi, za poskytnutí cenných informací a za velmi ochotné jednání. Poděkování patří také ostatním pracovníkům této společnosti.

Obsah

1. ÚVOD	5
2. CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ.....	7
2.1. Sport v ČR.....	7
2.1.1. Sportovní infrastruktura v ČR.....	9
2.2. Zákon o podpoře sportu.....	10
2.3. Neziskový veřejný sektor	12
2.3.1. Příspěvková organizace ve sportu.....	12
2.4. Podpora sportu ve městě Hodoníně.....	14
2.5. Výkonnost organizace	16
2.5.1. SWOT analýza	16
2.6. Procesní analýza	17
2.6.1. Finanční analýza organizace	17
2.6.2. Přístupy k analýze informací a dat	18
2.6.3. Analýza absolutních dat	18
2.6.4. Analýza poměrových ukazatelů.....	19
2.6.5. Pyramidová analýza	25
2.6.6. Mezi-organizační srovnání.....	26
2.7. Kroky postupu řešení předmětné problematiky.....	27
2.7.1. Chronologie jednotlivých kroků postupu řešení problematiky v praktické části diplomové práce	27
3. APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNÉ SITUACE V PODMÍNKÁCH DANÉ ÚZEMNÍ LOKALITY.....	29
3.1. Hodonín – TEZA, příspěvková organizace	29
3.1.1. Představení organizace	29
3.1.2. Základní informace o organizaci.....	30
3.1.3. Statutární orgán a způsob jeho vystupování jménem příspěvkové organizace	30
3.1.4. Financování organizace.....	31
3.1.5. Zaměstnanci a organizační struktura.....	31
3.1.6. Struktura majetku organizace	32
3.1.7. Sportoviště AO	32
3.2. Sportoviště města Uherské Hradiště.....	44
3.2.1. Představení organizace	45

3.2.2.	Základní informace o organizaci.....	45
3.2.3.	Statutární orgán a způsob jeho vystupování jménem příspěvkové organizace	45
3.2.4.	Struktura majetku organizace	46
3.3.	Analýza celkové výkonnosti AO.....	47
3.3.1.	SWOT Analýza	47
3.3.2.	Analýza absolutních dat	51
3.3.3.	Analýza poměrových ukazatelů.....	69
3.3.4.	Mezi-organizační srovnání.....	74
4.	HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU VÝKONNOSTI ANALYZOVANÝCH SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ	78
4.1.	SWOT analýza	78
4.2.	Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2009	78
4.2.1.	Hodnocení výnosů	78
4.2.2.	Hodnocení nákladů.....	79
4.3.	Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2010	81
4.3.1.	Hodnocení výnosů	81
4.3.2.	Hodnocení nákladů	82
4.4.	Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2011	83
4.4.1.	Hodnocení výnosů	83
4.4.2.	Hodnocení nákladů	84
4.5.	Návrhy opatření pro zvýšení současného stavu výkonnosti.....	85
4.5.1.	Celková výkonnost AO.....	85
4.5.2.	Špatný stav sportoviště KPB	86
4.5.3.	Vylepšení vzhledu webových stránek.....	87
4.5.4.	Pohled na současný systém v přidělování dotací na sportovní aktivity.....	87
5.	ZÁVĚR	89
	Seznam použité literatury	90
	Seznam zkratk	93
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam vzorců	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. ÚVOD

Skutečnost, že sport je nezpochybnitelným fenoménem dnešní doby, není snad zapotřebí nikterak významně zdůrazňovat. Naši sportovci mnohdy dosáhli velmi dobrých výsledků jak v minulosti, tak i v nedávné době. Mezi takové sporty patří především lední hokej, fotbal, tenis, ale i atletika a rychlobruslení. K tomu aby u nás byly jednotlivé sportovní kluby schopny vychovat perfektní týmy nebo jednotlivce, je zapotřebí dostatečné sportovní infrastruktury, která jim to umožní. Sportovní infrastrukturou jsou zde myšlena veškerá sportovní zařízení a sportoviště, která slouží k takovýmto účelům, ale také široké veřejnosti.

Vedení jakékoliv sportovní i nesportovní instituce je pro každého manažera, příp. jeho tým v dnešní obtížné době opravdu ohromná výzva. Hospodaření především velkých fotbalových klubů často bilancuje se zápornými výsledky a neméně často je tomu i v jiných sportovních klubech nebo institucích. Velký podíl na této situaci mají mnohdy přehnaně vysoké platy hráčů nebo sportovců nebo také špatně sestavená organizační struktura.

Žádný výrobní podnik nebo příspěvková organizace se při své činnosti nedostane do optimálního hospodaření se svými zdroji – často omezenými nebo vzácnými, sama od sebe bez jakékoliv pomoci managementu. A proto přesné provedení analýzy výkonnosti nám pomůže v jakémkoliv podniku či organizaci odhalit silné a slabé stránky financování veškerých činností, stejně tak jako celkové finanční zdraví. Správné interpretace vypočtených výsledků jsou stejně důležité jako množství analyzovaných dat. Finanční analýza příspěvkové organizace je svým způsobem specifická a k jejím výsledkům se v určitých případech musí přistupovat zcela jinak než u organizací, kterou jsou pro ziskově řízeny.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy výkonnosti vybrané sportovní organizace v lokalitě okresu Hodonín z potencionálně možných, která poskytuje široké spektrum sportovního vyžití. Na základě zjištěných poznatků této analýzy výkonnosti, je předložen ucelený návrh doporučení, která mohou vést ke zvýšení současné výkonnosti této organizace ve všech směrech.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části je uvedena charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky. V závěru první části je stanoven metodologický rámec postupu jednotlivých kroků při šetření a získávání dat pro provádění analýz. Další část obsahuje představení analyzované organizace a služeb, které nabízí. Dále jsou v této části práce provedeny analýzy dat a jejich komentáře se zaměřením na stanovení výkonnosti sportovní organizace. V poslední části práce je provedeno vyhodnocení zjištěných výsledků a jsou stanoveny návrhy opatření pro zvýšení současného stavu výkonnosti analyzované organizace.

2. CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ

V této kapitole je podrobně rozpracována charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky. V jednotlivých podkapitolách jsou uvedeny teoretické aspekty diplomové práce tak, aby přesně odpovídaly následující praktické části práce (3. kapitola). Tyto níže uvedené informace slouží k tomu, aby daly do věcného souladu veškeré teoretické pojmy a východiska, na které do určité míry navazují následná šetření včetně analýz. Závěrečná podkapitola 2.7 této části práce je věnována dílčím krokům při postupu řešení předmětné problematiky.

2.1. Sport v ČR

Sport má v České republice bohaté tradice, jedná se především o sport organizovaný ve spolcích, který byl vždy vnímán jako specifická součást naší národní kultury. Významná je též úloha sportu pro usměrnění agresivity, rozvoje sociálního vědomí a etického kodexu člověka, zejména v jeho dětství a mládí. Aktivní způsob života patří mezi nejdůležitější a nejefektivnější součásti prevence drogové závislosti, alkoholismu a dalších negativních sociálně patologických jevů.¹

Na přelomu patnáctého a šestnáctého stol. se objevují první halové sporty, resp. sporty pěstované v tzv. **míčovnách**. V České republice je dodnes dochovaná míčovna např. na Pražském hradě. Postupně se rovněž stávala oblíbenou hra v **kuželky**. V sedmnáctém stol. vznikla Královská česká zemská stavovská šermírna, tady se zrodil sportovní šerm.²

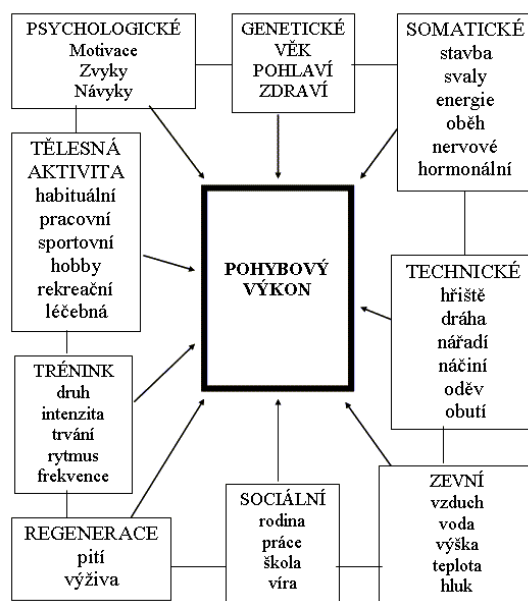
Schopnost člověka k pohybu je ale limitována faktory endogenními (vnitřní prostředí těla) a exogenními (zevní prostředí). Každý může mít trochu jiný názor na klasifikaci faktorů; žádný z nich asi nebude dokonalý. Většina faktorů by mohla být zařazena do více složek, protože mívají společné vlastnosti, vzájemně se prolínají a ovlivňují.³

¹ MŠMT. *Zákon o podpoře sportu* [online].

² Czech.cz. *Historie sportu v ČR a důležité sportovní organizace* [online].

³ FSS. *Limitující faktory pohybové činnosti člověka* [online].

Obr. 2.1 Limitující faktory pohybového výkonu



Zdroj obrázku 2.1 ⁴

Mnohým občanům se zdravotním postižením napomáhá ve snaze úspěšně se vyrovnat s jejich handicapem a v integraci do společnosti. Sport je i přínosem pro národní hospodářství. Odvodem daní ze sportovního průmyslu a služeb získává dnes stát zpět do státního rozpočtu významnou část finančních prostředků. V neposlední řadě nutno zdůraznit přínos sportu zejména v oblasti státní sportovní reprezentace, jejíž výsledky zvyšují prestiž České republiky na mezinárodním poli. Příklady vrcholových světově populárních sportovců se stávají vzorem pro mládež.

Sport patří v organizační struktuře Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy do skupiny 5. Od 15. srpna 2012, v rámci příkazu ministra týkajícího se reorganizace MŠMT, dochází v odboru sportu k zřízení dvou oddělení s členěním na agendu státních dotací a agendu metodiky.⁵

Obsahové zaměření odboru sportu dle vyhlášení programů "Státní podpory sportu" na kalendářní rok:

⁴ FSS. *Limitující faktory pohybové činnosti člověka* [online].

⁵ MŠMT. *Zákon o podpoře sportu* [online].

A. Oblast neinvestičních prostředků

- a) Program I - "Sportovní reprezentace ČR"
- b) Program II - "Sportovně talentovaná mládež "
- c) Program III - "Všeobecná sportovní činnost"
- d) Program IV - "Údržba a provoz sportovních zařízení"
- e) Program V - "Organizace sportu"
- f) Podpora činnosti Resortních sportovních center MŠMT, MO a MV
- g) Rozvojový program podpory Sportovních gymnázií obor vzdělávání sportovní příprava
- čerpáno ze státního rozpočtu určeného pro regionální školství.

B. Oblast investičních prostředků - EDS/SMVS

Program 133510 - "Podpora materiálně technické základny sportu"

- subtitul 133512 - podpora materiálně technické základny sportovních organizací
- subtitul 133513 - podpora materiálně technické základny sportovní reprezentace.⁶

2.1.1. Sportovní infrastruktura v ČR

Region Prahy a Střední Čechy, stejně jako Jižní a jihozápadní region Čech patří k regionům s nejnižším počtem sportovišť na jednoho obyvatele. V regionu Moravy a Slezska podíl sportovních zařízení odpovídá podílu obyvatel žijících v tomto regionu. Region sever a severovýchod Čech vykazuje nejvyšší počet sportovišť na jednoho obyvatele.

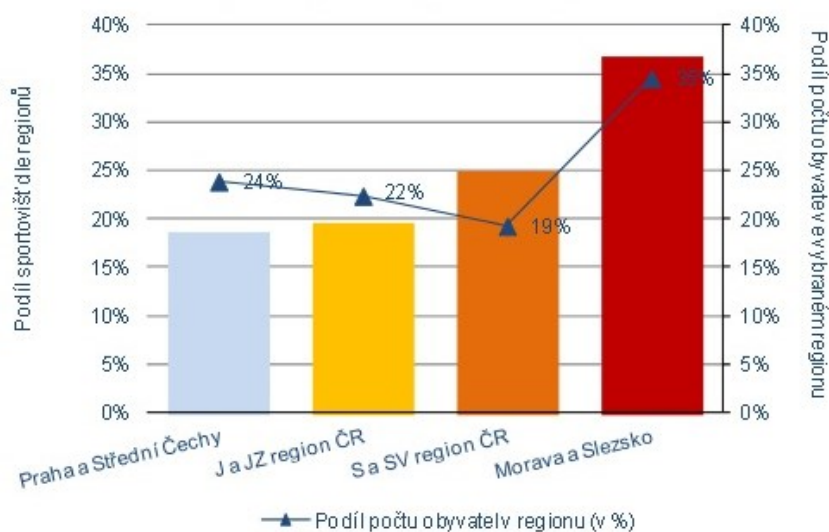
Na základě analýzy dat z pasterizace sportovních zařízení ČSTV lze identifikovat následující skutečnosti:

- 91 % všech klasifikovaných sportovních zařízení vzniklo/bylo vybudováno před více než 20 roky.
- V posledních 20 letech bylo postaveno pouze 9 % nové sportovní infrastruktury.
- Uvedené ukazatele nehodnotí technický stav sportovní infrastruktury, ani optimálnost z hlediska hustoty zástavby sportovní infrastrukturou vzhledem k počtu obyvatel a osídlení.⁷

⁶ MŠMT. *Sport* [online].

⁷ ČSTV. *Koncepce financování sportu* [online].

Graf. 2.1 Podíl sportovních zařízení dle geografické lokace (v %) a podíl počtu obyvatel ve vybraném regionu



Zdroj grafu 2.1 ⁸

2.2. Zákon o podpoře sportu

Zákon č. 115/2001 Sb., ze dne 28. února 2001 ve znění zákona č. 219/2005 Sb., vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu.

Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky:

§ 1 Předmět úpravy:

Tento zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu.

§ 2 Základní pojmy

(1) Pro účely tohoto zákona pojem sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní. (2) Sportem pro všechny se rozumí organizovaný a neorganizovaný

⁸ ČSTV. *Koncepce financování sportu* [online].

sport a pohybová rekreace určená širokým vrstvám obyvatelstva. (3) Sportovní zařízení je objekt, pozemek, vodní plocha, budova nebo jejich soubor sloužící výhradně nebo převážně pro provozování sportu.

(...) § 6 Úkoly obcí Obce ve své samostatné působnosti vytvářejí podmínky pro sport, zejména:

- a) zabezpečují rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,
- b) zajišťují výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů,
- c) kontrolují účelné využívání svých sportovních zařízení,
- d) zabezpečují finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.

(...) § 8 Účinnost Tento zákon nabývá účinnosti dnem vyhlášení. Klaus, v. r Havel, v. r. Zeman, v. r.

Určeno občanským sdružením v tělovýchově a sportu, orgánům státní správy a samosprávy Úvodní slovo Zákonem o podpoře sportu vrcholí proces systematického přístupu k problematice sportu, sportovního prostředí a hnutí, který byl započat v roce 1999. Vláda postupně projednala Koncepti státní politiky v tělovýchově a sportu (usnesení č. 2 ze dne 6. 1. 1999), Zásady komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů (usnesení č. 718 ze 14. 7. 1999) a Národní program rozvoje sportu pro všechny (usnesení č. 17 ze dne 5. 1. 2000).

(...) Tento zákon byl zpracován v souladu s těmito přístupy. Vychází i z Evropské charty sportu, Evropské antidopingové úmluvy a Kodexu sportovní etiky, jejichž principy respektuje většina vlád evropských zemí. Jejich obsah tvoří doporučení vládám členských zemí Rady Evropy v rozhodujících směrech etiky, organizace a podpory sportu.⁹

⁹ Sbírka zákonů. Zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu [online].

2.3. Neziskový veřejný sektor

Neziskový veřejný sektor představuje část netržního sektoru, která je financována z veřejných financí a je řízena a spravována veřejnou správou.¹⁰ Rozhodování zde probíhá na základě veřejné volby a celý sektor podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována poskytováním veřejné služby.¹¹

2.3.1. Příspěvková organizace ve sportu

Rozpočtové nebo příspěvkové organizace mohou být zřízeny ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí, s účinností od 1. 1. 2001 je právní forma rozpočtových organizací nahrazena právní formou organizační složky státu. V oblasti sportu jde dnes především o tzv. rezortní sportovní střediska, která zajišťují vrcholový sport (podle zákona č. 576/1990 Sb. o hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí České republiky).¹² *“Nutnou podmínkou vzniku těchto subjektů je zajištění svobody sdružování, která je jednou ze základních svobod demokratického státu.”*¹³

- **Financování veřejného sektoru**

Průměrná celková výše finančních prostředků plynoucích ze státních a veřejných zdrojů v letech 2007 – 2011 se pohybovala na úrovni 16,7 mld. Kč. Mezi roky 2010 a 2011 poklesl objem prostředků alokovaných do sportu ze státních a veřejných rozpočtů o téměř 3,2 mld. Kč.

Nejvyšší podíl celkových zdrojů pochází z regionální úrovně, a to z obcí (69 %), které za sledované období průměrně uvolnili na financování sportu 11,5 mld. Kč. Část výdajů z obecních rozpočtů směřuje do zájmových aktivit nesportovního charakteru a na ně navázané infrastruktury. Tyto prostředky jsou zahrnuty do souhrnných hodnot.¹⁴

¹⁰ Diplomová práce je zaměřena pouze na sportovní organizace tohoto typu a dále se nijak nepřihlíží ke skutečnosti, že nabídku sportovních aktivit v rámci jednoho okresního města může zajišťovat také soukromá obchodní společnost, např. s. r. o.

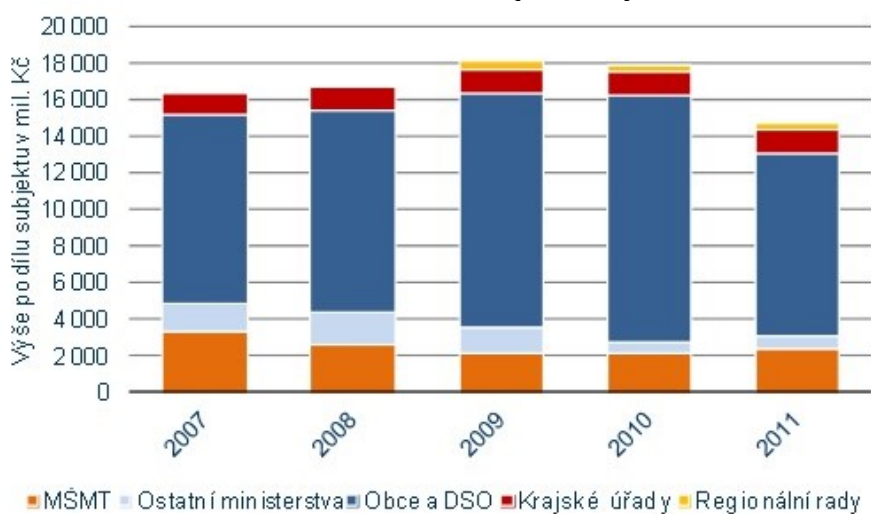
¹¹ NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*.

¹² ČÁSLAVOVÁ, Věra. *Management a marketing sportu*.

¹³ NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*, s. 452.

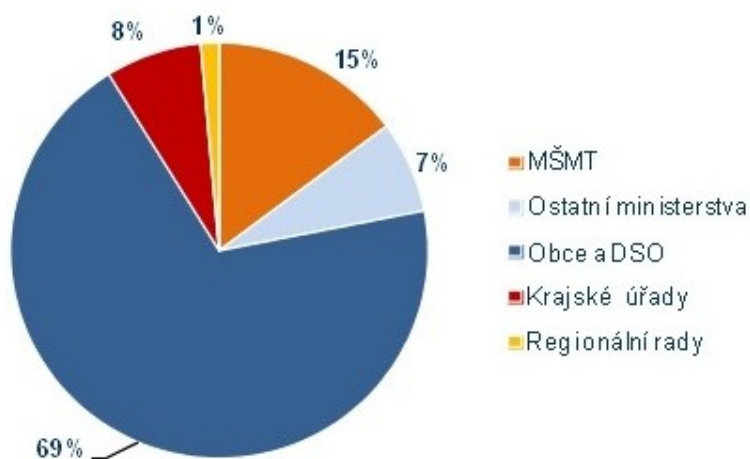
¹⁴ ČSTV. *Koncepce financování sportu* [online].

Graf 2.2 Vývoj financování sportu a podíly jednotlivých subjektů v letech 2007 – 2011 (v mil. Kč)



Zdroj grafu 2.2 ¹⁵

Graf 2.3 Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu (průměrné výše v letech 2007 – 2011)



Zdroj grafu 2.3 ¹³

- **Výhody a nevýhody neziskových organizací**

Dále je uvedeno, jaké výhody a nevýhody vyplývají při organizaci a řízení takového typu organizace.

¹⁵ ČSTV. *Koncepce financování sportu* [online].

A. Výhody

- méně konkurenční pracovní prostředí než ve výdělečných organizacích;
- existují stimuly pro manažery ve formě daňových úlev;
- existence velké nabídky služeb a programů.

B. Nevýhody

- služby a programy jsou omezovány při napjatém rozpočtu;
- nebývá zde obvyklý pracovní postup z hlediska pracovní kariéry;
- jejich řídicí proces bývá ovlivňován rozhodnutími a nařízeními vládních organizací a státními orgány;
- pro práci na manažerských pozicích se počítá i s dobrovolnými a neprofesionálními pracovníky;
- v návaznosti na předchozí jsou tyto organizace často málo výkonné.¹⁶

2.4. Podpora sportu ve městě Hodoníně

V současné době město Hodonín podporuje oblast sportu pro všechny třemi způsoby.

- **Přímé dotace** - jsou určeny vybraným druhům sportů a oddílům v kategorii dospělých. Nejsou zde stanoveny přesná kritéria, ale na druhou stranu město u těchto sportů nejvíce hodnotí jejich výsledky, tradice a celkovou image. Mezi takové sporty patří např. hokej a stolní tenis.
- **Podpora sportu dětí a mládeže** (věk 6 až 15 let) – tato podpora funguje prostřednictvím poukázkového systému, který byl poprvé spuštěn v roce 2009. Systém je založen na principu, kdy rodiče dětí této kategorie, které jsou členy určitého sportovního oddílu, si mohou vyzvednout poukázku (maximálně 2 kusy za rok). Tuto poukázku poté odevzdají sportovnímu oddílu a ten ji po uzavěrci termínu odevzdá zpět městu. Město Hodonín má tak dobrý přehled o tom, které sportovní oddíly jsou nejvíce navštěvovány a které naopak skoro vůbec a na základě takto zjištěných výsledků stanovuje výše dotací jednotlivým oddílům. Na tento systém má město předem určen celkový rozpočet, např. 3 mil. Kč a tento rozpočet pak přerozděluje dle zpětně obdržených poukázek od vybraných sportovních oddílů. Situace pak může vypadat následovně: občané si postupně během roku vyzvednou 1056 poukázek

¹⁶ ČÁSLAVOVÁ, Věra. *Management a marketing sportu*.

pro sportovní oddíl A, městu se ale vrátí pouze 1020 poukázek, tzn., výpočet dotace pro tento sportovní oddíl A bude vypadat následovně:

$$\text{výše dotace z poukazkového systému pro sportovní oddíl A} = \frac{3\,000\,000}{1\,020}$$

Výsledkem je částka 2 941 Kč, kterou by sportovní A oddíl od města jako dotaci obdržel.¹⁷

„Z rukou politiků, se spolupráce při podpoře sportu v našem městě přenášení na rodiče dětí.“¹⁸

- **Podpora veřejného sportu** – tato dotace je určená pro sportovce a veřejnost sportující na zařízeních v majetku města. Jedná se o nepřímou podporu, a to formou úhrady rozdílu mezi skutečnými náklady na hodinu provozu zařízení a účtovanou cenou.¹⁹

Každý z těchto výše uvedených způsobů má své přednosti a i nevýhody. Výhodou přímé dotace je to, že každý dotovaný klub nebo oddíl má jasno, kolik peněz kdy dostane. Nevýhodou je to, že není jisté, jestli v následujícím roce bude zařazen do přímé dotace²⁰ a kolik prostředků získá.

Výhodou poukazkového systému je to, že je relativně spravedlivý, protože záleží jenom na klubu, kolik dětí získá pro svoji činnost a kolik z nich mu odevzdá poukázku.

Nespornou výhodou je i to, že poukázky jsou na každé dítě dvě, rodiče je tímto mohou rozdělit mezi dva kluby nebo oddíly, ve kterých sportuje. Nevýhodou je, že v systému není zahrnuto cvičení matek s dětmi, protože je určeno jen pro děti starší 6-ti let. Vztah k pohybu se u dětí, podle nejnovějších studií, vytváří už v útlém věku, např. plavání je možné u tříměsíčních miminek. Tato nerovnost by se v dalším období měla odstranit.²¹

¹⁷ Sportovní oddíl A – jedná se pouze o ilustrativní název a příklad výpočtu při stanovení výše dotace v rámci tohoto systému.

¹⁸ Slovy Mariána Maňáka; vedoucí ekonomického odboru MěÚ Hodonín.

¹⁹ TEZA. *Koncepce sportu* [online].

²⁰ Tato situace je totiž závislá na politickém složení rady města. Pozn.: Město Hodonín. *Koncepce sportu* [online].

²¹ TEZA. *Koncepce sportu* [online].

Tabulka s přehledem současného stavu podpory sportu ze strany města Hodonína, viz **příloha č. 2.**

2.5. Výkonnost organizace

Výkonnost je jednoduché české slovo, které v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek. Těmito výsledky se z principu rozumí výsledky vyjádřitelné v kladných hodnotách. Výkonnost je navíc pokládána za schopnost dosahovat takových výsledků po určitou dobu.²²

Výkonnost vybrané sportovní organizace je v praktické části práce sledována v co nejširší vazbě na provozní dotace, které jsou poskytovány zřizovatelem. Přesněji myšleno: optimální výkonnost sportovní organizace nastane tehdy, pokud tato organizace nebude ztrátová a výše dotací bude pokud možno co nejnižší a to i v meziročních srovnáních.

Ukazatele, pomocí kterých je měřena výkonnost vybrané sportovní organizace:

- Vývoj výše dotací,
- ukazatele autarkie,
- vývoje celkových výnosů a nákladů,
- výše hospodářských výsledků,
- finanční analýza (ukazatelé rentability jen obrazně),
- mezi-organizační srovnání.²³

2.5.1. SWOT analýza

Použití SWOT analýzy nám umožní formulovat strategii organizace. Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov.²⁴ Pomocí této analýzy můžeme důkladně vyhodnotit vnitřní síly a slabosti, stejně jako jejich příležitosti a hrozby, které na organizaci působí.

²² BusinessInfo.cz. *Jak měřit výkonnost podniku v době krize* [online].

²³ Chronologický přehled jednotlivých kroků postupu při analyzování výkonnosti sportovní organizace, viz podkapitola 2.7.1.

²⁴ SWOT: Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby.

- **Silné stránky:** zkušenosti, dovednosti a schopnosti, které umožňují organizaci vybudovat a implementovat strategii. Mohou zahrnovat např.:
 - řídicí schopnosti managementu,
 - prorůstový kapitál,
 - unikátní image,
 - dobré distribuční kanály.
- **Slabé stránky:** dovednosti a schopnosti, které organizaci neumožní zvolit a implementovat takovou strategii, která by podporovala poslání organizace. Pro organizaci může být obtížné se na slabé stránky zaměřit proto, že členové organizace nejsou ochotni připustit, že nemají potřebné schopnosti.
- **Příležitosti:** oblasti, které mohou generovat vyšší výkonnost.
- **Hrozby:** oblasti, které mohou zvyšovat potíže pro existenci organizace.²⁵

2.6. Procesní analýza

Jedná se o analýzu dílčích procesů, které se při běžném provozu jakékoliv organizace či podniku odehrávají a vytvářejí tak spolu jeden nebo více ucelených systémů. Procesní analýza je dále rozepsána v následující praktické části práce, v podkapitole 3.1.7. V této podkapitole jsou podrobně popsána jednotlivá sportoviště vybrané sportovní organizace a každému sportovišti je uvedena vlastní procesní analýza (majetek sportoviště, možnosti pro konání akcí, zdroje výnosů a nákladů atd.)

2.6.1. Finanční analýza organizace

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury organizace, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví organizace.²⁶

²⁵ GRIFFIN W., Ricky. *Fundamentals of Management*.

²⁶ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

Pramenem údajů jsou běžně dostupné údaje, které poskytují finanční výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva, popř. jsou-li dostupné další údaje z účetnictví jak finančního, tak manažerského nebo i z různých statistických šetření.²⁷ „*Naprosto převažující podíl informačních zdrojů, z nichž vychází finanční analýza, představují účetní výkazy finančního účetnictví.*“²⁸

2.6.2. Přístupy k analýze informací a dat

Nejčastěji rozlišujeme dva přístupy k hodnocení hospodářských jevů, a to:

A. Fundamentální analýza

Posuzuje hospodářské jevy na základě hlubokých znalostí vzájemných vazeb mezi ekonomickými a mimoekonomickými činnostmi. Je založena na zkušenostech odborníků – nejen pozorovatelů, také účastníků procesů, na jejich subjektivních odhadech atd. Analýza zpracovává údaje spíše kvalitativní povahy, a pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů.²⁹

B. Technická analýza

Spočívá ve využití matematických a matematicko-statistických, a dalších algoritmizovaných metod. Užívá se ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným kvantitativním ekonomickým posouzením výsledků.³⁰ Dále v textu bude vždy uvažován pouze přístup technické analýzy.

2.6.3. Analýza absolutních dat

Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru. Každá analýza jako první postupový krok zpracovává vertikální a horizontální rozbor absolutních údajů. Jedná se o matematicky velmi přesné propočty.³¹

²⁷ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

²⁸ MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*, s. 158.

²⁹ MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*.

³⁰ MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*.

³¹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*.

2.6.3.1. Analýza trendů

Analýza trendů je založena na srovnání položek výkazů v několika obdobích, přičemž je vyčíslována absolutní změna, která je vyjádřením procentní změny na úrovni jednotlivých položek. Je vhodné srovnávat více než dvě období.³²

- **Absolutní výše změny jednotlivých položek**

$$\text{zmena roku}_n = \text{hodnota roku}_n - \text{hodnota roku}_{(n-1)} \quad (2.1)$$

- **Procentní vyjádření změny jednotlivých položek = trend**

$$\text{zmena roku}_n \text{ k roku}_{(n-1)} = \frac{\text{absolutni vyse zmeny} \times 100}{\text{hodnota roku}_{(n-1)}} \quad (2.2)$$

2.6.3.2. Analýza fondů finančních prostředků

Výraz „finanční fond“ je finanční termín, není termínem účetním, není tedy ani zdrojem krytí.³³ Výsledná hodnota, představuje částku volných prostředků, která zůstane organizaci po úhradě všech běžných krátkodobých závazků.

Opačná situace, tedy přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, se označuje jako "nekrytý dluh".

- **ČPK - Čistý pracovní kapitál**

$$\text{CPK} = \text{obezna aktiva} - \text{kratkodobe zavazky} \quad (2.3)$$

2.6.4. Analýza poměrových ukazatelů

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele (financial ratios); ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určité

³² MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*.

³³ MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*.

organizace s jinými organizacemi nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními organizacemi.³⁴

2.6.4.1. Ukazatele autarkie

Autarkie (míra autarkie) odráží míru soběstačnosti organizace. Hospodářský výsledek jako kritérium efektivnosti organizace je sporný ukazatel, a to minimálně ze dvou hledisek:

- příspěvkové organizace nejsou a priori implicitně zřizovány jako ziskové firmy,
- hospodářský výsledek je zachycován na aktuální bázi, odtržený od toku hotovosti.³⁵

Při hodnocení autarkie je třeba vzít v úvahu dva požadavky, resp. předpoklady, které pokud nejsou splněny, komplikují vyhodnocení těchto modifikovaných ukazatelů rentability. Jedná se o:

- předpoklad plné saturace poptávky nabídkou,
- předpoklad neexistence soukromé firmy, která by na stejnou úroveň výstupů potřebovala menší vstupy.

V závislosti na použitých datech může být hodnocena autarkie na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové. Autarkie výnosově nákladová má v sobě obsaženy aplikované účetní principy, jakými jsou např. aktuálnost, realizační princip, věcná shoda nákladů a výnosů apod.

Příjmově výdajový princip je vázán na tok peněžních prostředků a je nutné odlišit, zda jsou do příjmů a výdajů zahrnovány pouze provozní (neinvestiční) toky, nebo zda je uvažováno o celkových tocích, tj. investičních i neinvestičních.³⁶

- **Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

$$A_{HV-HC} = \frac{V_{HC}}{N_{HC}} \times 100 \quad (2.4)$$

³⁴ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

³⁵ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*.

³⁶ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*.

kde

A_{HV-HC} je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

V_{HC} - výnosy z hlavní činnosti,

N_{HC} - náklady z hlavní činnosti.

Pozitivně lze tento ukazatel hodnotit, je-li roven 100 %. Případ menší hodnoty znamená, že náklady jsou nedostatečně kryty výnosy a je nutné provést analýzu příčin.³⁷

- **Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech**

Ukazatel míry pokrytí celkových provozních příjmů dotacemi, je významným indikátor podílu rozpočtových prostředků na financování produkce organizace.

$$A_{NID} = \frac{NID}{NIP_y} \times 100 \quad (2.5)$$

kde

A_{NID} je míra příjmů z neinvestiční dotace na neinvestičních příjmech,

NID - neinvestiční dotace,

NIP_y - neinvestiční příjmy.³⁸

2.6.4.2. Ukazatele rentability

Ukazatele měří čistý výsledek snažení organizace; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk organizace.³⁹

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$rentabilita\ tržeb = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.6)$$

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat na úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů.⁴⁰

³⁷ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*.

³⁸ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*.

³⁹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

Ukazatel vyjadřuje výnosnost aktiv nebo-li jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (efektivita využití investovaného kapitálu), respektive z celkových aktiv.

$$\textit{rentabilita aktiv} = \frac{\textit{zisk}}{\textit{celkova aktiva}} \quad (2.7)$$

Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv, tím lepší je situace pro hodnocení organizace.⁴¹

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Je ukazatelem rozhodujícím, neboť měří efektivnost, s níž organizace využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč (haléřů, %) čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do organizace vlastníky.⁴²

$$\textit{rentabilita vlastního kapitalu} = \frac{\textit{zisk}}{\textit{vlastní kapital}} \quad (2.8)$$

- **Nákladová rentabilita**

Ukazatel nákladové rentability poměřuje tzv. užitný efekt se vstupy, tedy náklady, které byly na jeho produkci vynaloženy. Užitným efektem může být i zisk, resp. úspora.

$$\textit{rentabilita nakladu} = \frac{\textit{hospodarsky vysledek}}{\textit{naklady cinnosti}} \quad (2.9)$$

Vyšší hodnota ukazatele je odrazem účinnějšího využití vynaložení prostředků. Nevypovídá však nic o objemu nákladů; zda jsou odůvodněné, rozpočtované či překračující rozpočtovanou výši.⁴³

⁴⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴¹ FAF. *Rentabilita aktiv* [online].

⁴² SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴³ OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek*.

2.6.4.3. Ukazatele aktivity

Ukazatele měří, jak efektivně organizace hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatelé se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva a pro celková aktiva.⁴⁴

- **Obrat celkových aktiv**

Má obdobný význam jako ukazatel Obrat stálých aktiv (uveden níže). Jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita organizace je nízká a že je třeba ji zvýšit (zvýšit tržby), zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby.⁴⁵

$$\text{obrat celkovych aktiv} = \frac{\text{trzby}}{\text{celkova aktiva}} \quad (2.10)$$

- **Obrat stálých aktiv**

Měří, jak efektivně organizace využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok.⁴⁶

$$\text{obrat stalych aktiv} = \frac{\text{trzby}}{\text{stala aktiva v zustatkovych cenach}} \quad (2.11)$$

Ukazatel je důležitý při úvahách o nových investicích (jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem obvykle svědčí o nízkém využívání výrobní kapacity).⁴⁷

- **Doba obratu pohledávek**

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou organizace musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží.⁴⁸

⁴⁴ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴⁵ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴⁶ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴⁷ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁴⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledavky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \quad (2.12)$$

Zájem je na co nejkratší době inkasa (proto je tento ukazatel často používán pro zainteresovanost inkasního oddělení organizace).⁴⁹ Ukazatel se vztahuje na organizaci, která je v situaci věřitele.

- **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel uvádí, jak dlouho jsou závazky v průměru spláceny.

$$\text{doba obratu závazku} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \quad (2.13)$$

Ukazatel se vztahuje na organizaci, která je v situaci dlužníka.

Je přitom nanejvýš vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek – jinými slovy, aby firma vůbec využívala bezúročných tzv. dodavatelských úvěrů.⁵⁰

2.6.4.4. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy vyrovnat své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. Obvykle se počítají dva nebo více ukazatelů.⁵¹

- **Okamžitá likvidita**

Ukazatel známý též jako likvidita 1. stupně, který ukazuje schopnost organizace okamžitě splatit krátkodobé závazky.⁵²

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotově peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

⁴⁹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁵⁰ Businessvize.cz. *Ukazatele aktivity* [online].

⁵¹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁵² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

- **Rychlá likvidita**

Tento ukazatel, označovaný jako likvidita 2. stupně, též jako zkouška ohněm, měří platební schopnost organizace po odečtení zásob z oběžných aktiv. Lépe proto vystihuje okamžitou platební schopnost.

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{obezna aktiva} - \text{zasoby}}{\text{kratkodobe zavazky}} \quad (2.15)$$

Standardními hodnotami jsou 1-1,5; prahová neboli kritická je hodnota 1.⁵³

- **Běžná likvidita**

Tento ukazatel, označovaný též jako likvidita 3. stupně, měří platební schopnost organizace z hlediska kratšího období (obvykle se počítá měsíčně).

$$\text{bezna likvidita} = \frac{\text{obezna aktiva}}{\text{kratkodobe zavazky}} \quad (2.16)$$

Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považuje interval 1,5-2,5. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že organizace své výrobky neprodá, nebo že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky.⁵⁴

2.6.5. Pyramidová analýza

Svůj název dostala podle uspořádání ukazatelů do tvaru pyramidy. Na vrcholu stojí základní syntetický ukazatel (obvykle rentabilita kapitálu), který je postupně rozkládán do stále analytičtějších ukazatelů, které jeho změny vysvětlují a kvantifikují.

Pyramidovou soustavu ukazatelů používáme buď k hodnocení časového vývoje organizace, nebo k mezi-organizačnímu srovnání.⁵⁵ Vlastní sestavení pyramidového rozkladu celkové nákladovosti AO, viz **příloha č. 4**.

⁵³ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

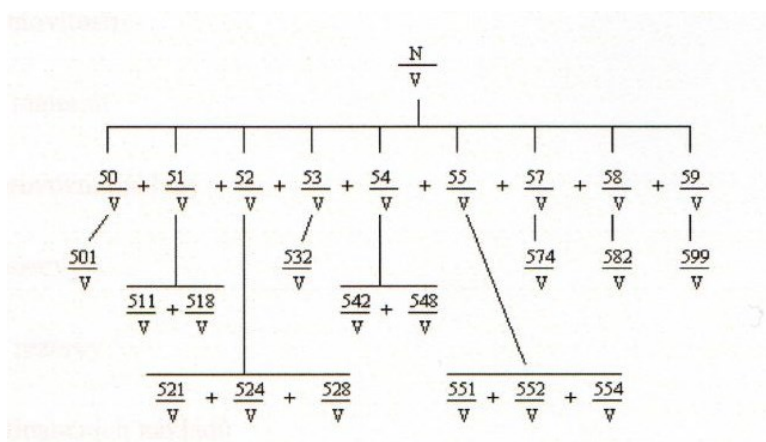
⁵⁴ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

⁵⁵ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

Pyramida umožňuje vyčíslit vliv změn hodnot dílčích (analytických) ukazatelů, včetně těch, které jsou považovány za elementární. Tento podíl je označován jako DRP (díleční relativní přírůstek) vyjádřený v %, který se při součinu nebo podílu dílčích ukazatelů rozkládá v poměru logaritmů indexů dílčích ukazatelů a v případě jejich součtu nebo rozdílu je rozložen v poměru absolutních změn dílčích ukazatelů.⁵⁶

„Nespornou výhodou metody je detailní přehled o velikosti a vlivu jednotlivých sledovaných položek nákladů a jejich srovnatelnosti v čase.“⁵⁷

Obr. 2.2 Pyramidový rozklad celkové nákladovosti



Zdroj obrázku 2.2⁵⁸

Legenda obrázku 2.2

N – celkové náklady

V – celkové výnosy

50-59 – skupiny nákladových účtů

501-509 – dílčí nákladové účty

2.6.6. Mezi-organizační srovnání

Jedním ze způsobů zlepšování úrovně organizace je jeho srovnání s jinými organizacemi. Těmito organizacemi jsou obvykle ty, které se zabývají stejným záměrem a jsou přibližně stejně velké.⁵⁹

⁵⁶ TEICHMANN, Petr. Řízení režijních nákladů v podmínkách obslužných procesů.

⁵⁷ TEICHMANN, Petr. Řízení režijních nákladů v podmínkách obslužných procesů, s. 27.

⁵⁸ TEICHMANN, Petr. Řízení režijních nákladů v podmínkách obslužných procesů.

⁵⁹ SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika.

Při mezi-organizačním srovnání (dále též jako MOS) se porovnávají skutečné hodnoty dané organizace (např. změna obratu minulého roku) se srovnatelnými skutečnými hodnotami. V případě porovnání v průběhu času se skutečná hodnota běžného období porovnává s vývojem v předchozím roce.⁶⁰

2.7. Kroky postupu řešení předmětné problematiky

V rámci optimálního splnění cíle této diplomové práce, který byl stanoven v kapitole Úvod, je zcela nepochybně nutné uvést jednotlivé kroky postupu řešení konkrétní předmětné problematiky.

2.7.1. Chronologie jednotlivých kroků postupu řešení problematiky v praktické části diplomové práce

- 1) Vyčlenění dané územní lokality. Pro výběr vhodné organizace byl vybrán okres Hodonín v Jihomoravském kraji, město Hodonín. MOS proběhlo mimo okres Hodonín, jelikož v tomto okrese nebyla nalezena žádná vhodná organizace srovnatelné velikosti a zaměření. Srovnávaná organizace se nachází ve městě Uherské Hradiště – Zlínský kraj.
- 2) Představení analyzované organizace (uvedení základních informací, vystupování statutárního orgánu, způsob financování organizace, zaměstnanci atd.)
- 3) Struktura majetku analyzované organizace (informace o soupisu a správě svěřeného majetku). V další návaznosti na následující bod 4).
- 4) Popis jednotlivých sportovních zařízení. Ke každému sportovišti je provedena procesní analýza, ve které jsou strukturovány dílčí procesy podílející se na provozu. Tyto procesy jsou rozděleny následovně:
 - Majetek sportoviště,
 - konání akcí,
 - výpůjčky sportoviště,
 - lidské zdroje (uvedeny jsou pouze počty pracovníků, přesnější hierarchii funkcí lépe vystihuje obr. 3.1),
 - zdroje výnosů,
 - zdroje nákladů.

⁶⁰ WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*.

- 5) Představení srovnávané organizace (opět uvedení základních informací o založení, fungování, vedení a jejím financování).
- 6) Stručnější popis jednotlivých sportovních zařízení (jen pro objektivní srovnání).
- 7) Analýza celkové výkonnosti AO. Další rozdělení analýzy je následující:
 - SWOT analýza (sestavení maticové tabulky, výpočet výsledků a jejich komentáře),
 - analýza absolutních dat – jedná se o analýzu vývojových trendů aktiv a pasiv a také souhrnné analýzy rozvah. Dále se jedná o přehled výnosů a nákladů za celou AO, včetně grafického rozboru jejich struktur,
 - analýza poměrových ukazatelů – v této části je věnována pozornost výpočtům poměrových ukazatelů, jejich hodnoty jsou sestaveny do tabulek,
 - MOS vybraných poměrových ukazatelů,
 - MOS vývoje hospodářského výsledku.

3. APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNÉ SITUACE V PODMÍNKÁCH DANÉ ÚZEMNÍ LOKALITY

V této části diplomové práce se zaměřím na aplikaci stanoveného postupu a metod řešení pro konkrétní předmětnou situaci v běžných podmínkách dané lokality. V rámci hodnocení výkonnosti sportovních zařízení byla vybrána zmíněná lokalita okresu Hodonín. Pro konkrétní šetření byly osloveny následující sportovní organizace v těchto městech:

- **Hodonín** - TEZA, příspěvková organizace,
- **Kyjov** - TJ Jiskra,
- **Veselí nad Moravou** - Sportovní hala SOU a MFS.

Vybranou organizací se stala pouze jedna z výše uvedených, a to TEZA, příspěvková organizace. Zbylé dvě uvedené organizace nemohly být pro nedostatek požadovaných interních dat nebo neochotu vrcholových představitelů analyzovány – srovnání by nebyla dostatečně přesná a tudíž by v konečném důsledku došlo ke zkreslení některých informací. Nicméně k MOS byla vybrána sportovní organizace s názvem Sportoviště města Uherské Hradiště, která je nejbližší co do velikosti organizace, tak svým rozsahem nabízených sportovních služeb.

3.1. Hodonín – TEZA, příspěvková organizace

Společnost TEZA, příspěvková organizace (dále také AO) zastřešuje ve městě Hodoníně podstatnou většinu největších sportovních zařízení a jejich aktivit jak pro tréninky profesionálních sportovců, tak pro širokou veřejnost.

3.1.1. Představení organizace

Tab. 3.1 Výpis z OR AO

<i>Datum zápisu:</i>	<i>1. ledna 2008</i>
Datum vzniku:	21. srpna 1997
Spisová značka:	Pr 1572 vedená u Krajského soudu v Brně
Název:	TEZA Hodonín, příspěvková organizace
Sídlo:	Hodonín, Tyršova 3588/10, PSČ 695 01
Identifikační číslo:	666 09 984
Právní forma:	Příspěvková organizace
Předmět činnosti:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

	živnostenského zákona
Statutární orgán:	Ředitel: Bc. Otakar Čajka, dat. nar. 24. listopadu 1970 Hodonín, Sušilova 1851/65, PSČ 695 01 Den vzniku funkce: 1. února 2012
Zřizovatel:	Město Hodonín Hodonín, Masarykovo nám. 53/1, PSČ 695 35 Identifikační číslo: 002 84 891

Zdroj tabulky 3.1 ⁶¹ + vlastní úprava

3.1.2. Základní informace o organizaci

TEZA Hodonín, příspěvková organizace byla zřízena usnesením Městského zastupitelstva v Hodoníně č. 14 ze dne 21. 8. 1997. Na základě usnesení Zastupitelstva města Hodonína č. 1506 ze dne 27. 11. 2007 s účinností od 1. 1. 2008 došlo ke změnám ve Zřizovací listině, které jsou již obsaženy v tomto organizačním řádu.

Organizace je právnickou osobou a v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

Základním účelem, pro který je organizace zřízena, je umožnit občanům nejen města Hodonína rozšíření aktivit a sportovního využití v tělovýchovných zařízeních města, tzn. provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci, rekondici a pro využití volného času obyvatel, vytvářet podmínky pro organizování mnohostranného sportovního využití občanů města a organizačně zajišťovat sportovní akce dle dohody se zřizovatelem.⁶²

3.1.3. Statutární orgán a způsob jeho vystupování jménem příspěvkové organizace

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel. Ředitele jmenuje a odvolává zřizovatel. Ředitel je zaměstnancem příspěvkové organizace TEZA Hodonín.

Ředitel jedná jménem příspěvkové organizace v souladu s platnými právními předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu příspěvkové organizace, případně k otisku razítka příspěvkové organizace připojí svůj vlastnoruční podpis.

⁶¹ Obchodní rejstřík a Sbirka listin. *TEZA Hodonín* [online].

⁶² TEZA. *Historie* [online].

Úkoly zřizovatele vůči příspěvkové organizaci plní Rada města Hodonína.⁶³

3.1.4. Financování organizace

Financování běžné činnosti zařízení je zajištěno zdroji z veřejných rozpočtů, samotné zařízení se v rámci jednoho účetního období řídí schváleným rozpočtem nákladů a výnosů.

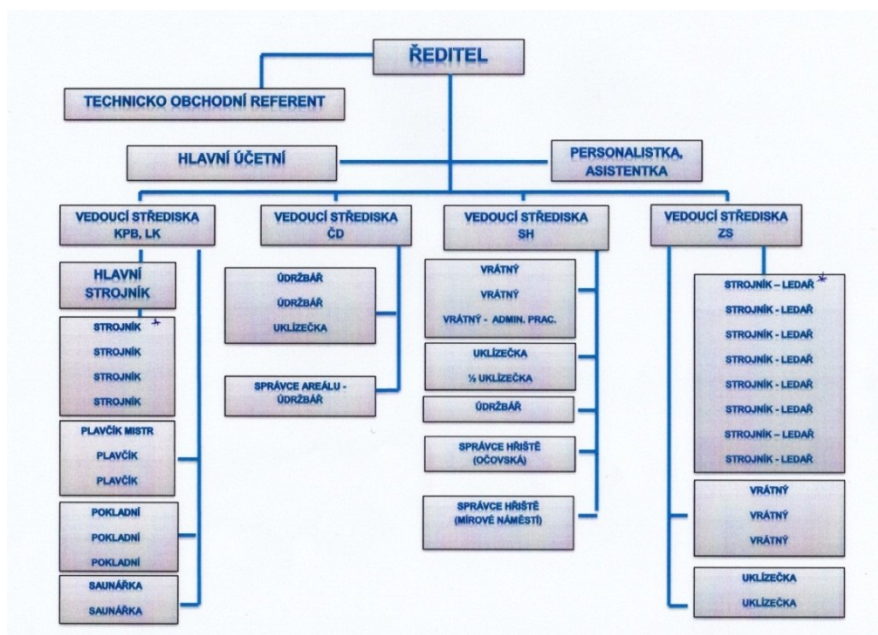
Příspěvková organizace je plátcem DPH, není přitom plátcem daně z příjmů fyzických osob, daně z příjmů právnických osob, silniční daně a daně z nemovitostí.⁶⁴

3.1.5. Zaměstnanci a organizační struktura

V AO je zaměstnáno typicky 45 zaměstnanců, z toho je 9 technicky-hospodářských pracovníků a 36 ostatních. Průměrná výše hrubých mezd dosahuje částky okolo 18 tis. Kč.

Obrázek 3.1 níže, názorně ukazuje organizační strukturu. Jedná se o typ organizační struktury Funkční, která je typická pro takové sportovní organizace. Počet jednotlivých položek v obrázku přesně koresponduje s aktuálním počtem zaměstnanců v dané pracovní funkci.

Obr. 3.1 Organizační struktura AO



Zdroj obrázku 3.1: interní dokument

⁶³ TEZA. *Historie* [online].

⁶⁴ TEZA. *Historie* [online].

3.1.6. Struktura majetku organizace

Příspěvkové organizaci je k vlastnímu hospodářskému využití předán do správy následující majetek ve vlastnictví zřizovatele:

A. Movitý a nemovitý majetek nezapisovaný do katastru nemovitostí

Tento majetek je veden v účetnictví příspěvkové organizace. Inventurní soupis tohoto majetku je uložen v sídle příspěvkové organizace.

B. Nemovitý majetek zapisovaný do katastru nemovitostí:

1. Lehkoatletický a fotbalový stadion
2. Krytý plavecký bazén
3. Letní koupaliště
4. Zimní stadion
5. Víceúčelová sportovní hala
6. Hřiště při ZŠ Očov
7. Skatepark
8. Sportovní zařízení umístěné v areálu ZŠ Mírové náměstí Hodonín.⁶⁵

3.1.7. Sportoviště AO

AO nabízí v rámci města Hodonína komplexní zázemí jak pro organizovanou formu sportu, tak pro širokou veřejnost. Výše uvedený nemovitý majetek AO je níže podrobně popsán jako jednotlivá sportoviště, včetně jejich procesní analýzy. Pro přehlednost jsou jednotlivá sportoviště očíslována další číselnou úrovní. Schéma umístění sídel jednotlivých sportovních zařízení AO, viz **příloha č. 1**.

3.1.7.1. Krytý plavecký bazén

Sportovní zařízení Krytý plavecký bazén (dále jen KPB), sídlí na ulici Sportovní 4186/2, v Hodoníně. Budova s bazény se nachází v jižní části města v blízkosti řeky Moravy, nedaleko od hranic se Slovenskem. KPB byl uveden do provozu v roce 1983.

V objektu KPB se návštěvníci mohou koupat ve dvou bazénech. Větší o rozměrech 25 x 12,5 m, je svou hloubkou od 150 do 190 cm určený pro plavce. Menší o maximální hloubce 80 cm a o rozměrech 12,5 x 8 m je určen zejména pro děti a jejich výuku plavání.

⁶⁵ TEZA. *Historie* [online].

Pro bazény jsou k dispozici nové sprchy, WC a samostatné šatny s dostatečným množstvím skříněk pro uložení věcí návštěvníků zařízení.

KPB tedy nabízí ideální prostředí pro milovníky plavání a sauny, kteří zde mohou příjemně trávit svůj volný čas.⁶⁶

V prostorách KPB probíhají také tréninky závodních plavců plaveckého klubu TJ Slovan Hodonín.

Jako doplňkové služby pro zákazníky KPB jsou k dispozici finská a parní sauna, masáže, spinning a denní bufet.

Procesní analýza KPB

- *Majetek sportoviště* – pozemky a budova KPB, jedná se o skupinu DHM – tvoří největší část potřebného majetku (v nominální hodnotě). Dále se jedná o veškeré vybavení, které je v prostorách KPB a slouží návštěvníkům nebo pracovníkům sportoviště. Do této skupiny patří především vybavení a materiálně technická základna jako např. vodní a odpadní technika, šatny, sprchy, odbavovací prostory, stánek s občerstvením atd. Položka materiál zahrnuje především mycí a úklidové prostředky.
- *Konané akce* – na sportovišti je možno pořádat různé sportovní akce především v plavání (výuky a kurzy, menší závody, atd.), příp. výukové kurzy potápěčů.
- *Výpůjčky sportoviště* – výpůjčkou sportoviště se rozumí situace, kdy AO poskytne prostory svého sportoviště (nebo více sportovišť) a vzhledem ke stavu nebo povaze konané akce si nenárokuje žádnou finanční částku. Na sportovišti jsou realizovány takové výpůjčky především pro akce typu: plavání zdravotně postižených a závody v plavání pro mentálně postižené občany. Finanční dopad těchto zmíněných výpůjček je cca 50 tis. Kč ročně v případě konání akcí.
- *Lidské zdroje* – provoz sportoviště zabezpečuje typicky 13 pracovníků, kteří se střídají podle směn. Tito pracovníci jsou rozděleni dle svých funkcí, kterou na pracovišti vykonávají (strojník, plavčík, pokladník, saunářka).
- *Zdroje výnosů* – sportoviště získává výnosy z těchto oblastí:
 - Pronájmy bazénů (výuky plavání, potápění atd.),

⁶⁶ TEZA. *Krytý bazén* [online].

- pronájem nebytových prostor – jedná se o provoz stánku s občerstvením,
 - tržby – příjmy ze vstupného (návštěva bazénů nebo sauny),
 - provozní dotace od zřizovatele.
- *Zdroje nákladů* – sportovišti vznikají při provozu tyto náklady:
- Spotřeba materiálu – již zmíněné čisticí a úklidové prostředky pro zajištění hygienických požadavků,
 - spotřeba energií – sportoviště svým provozem spotřebovává elektrickou energii, dodané teplo a vodu,
 - opravy a údržba – skupinu tvoří veškerá plánovaná údržba strojů a zařízení nezbytných pro provoz sportoviště, ale také nutné opravy nebo výměny některých typů zařízení,
 - osobní náklady – hrubé mzdy zaměstnanců pracujících na sportovišti.

3.1.7.2. Víceúčelová sportovní hala

Sportovní zařízení sídlí na ulici Lipová alej 4110/23 v Hodoníně. Zařízení splňuje podmínky pro pořádání mistrovství Evropy v řadě sportů a její vybavení patří k nejmodernějším v republice.

Objekt je členěn na tři části:

- centrální víceúčelový sál o výšce 14 m
- sál stolního tenisu
- sál pro aerobik a tělesnou výchovu

Víceúčelová sportovní hala (dále také VSH) má **tři vstupy**. Centrální vstup přes zádveří s pokladnami do haly se šatnami a sociálním zařízením pro veřejnost. Samostatný vstup pro sportovce do prostoru šaten včetně umývárny, šaten pro rozhodčí a trenéry. Svůj vlastní vstup má také sál stolního tenisu.

Prostory VSH jsou doplněny o posilovnu, saunu, masáže a malý nekuřácký bar a restauraci s kapacitou 50 míst.

Hlavní sál o velikosti 1026,7 m² (palubová podlaha-dub na odpruženém roštu) má ochozy pro diváky, z nichž jsou přístupné stupňovité tribuny o kapacitě 500 osob. Jeho součástí je občerstvení nad vstupní halou a salonek s prosklenými průhledy do hlavního sálu.

Na ochozy je přístup dvěma hlavními schodišti ze vstupní haly. Po ochozu lze obejít celý hlavní ovál a je odtud vidět na všechny sportovní plochy.

V sále aerobiku na ploše 283 m² probíhá výuka aerobního cvičení, dále jsou jeho prostory vhodné pro akrobatickou gymnastiku a atletické oddíly-skok vysoký.

V sále stolního tenisu o rozloze 432m² působí velmi dobrá a výkonná základna sportovců. Prostor zahrnuje veškeré zázemí včetně šaten a klubovny. Součástí je také tribuna pro 49 osob. Mimo tato sportoviště nabízí prostory VSH také komplex rehabilitačních služeb, jako je finská sauna s ochlazovacím bazénkem o rozměrech 3 x 2,5 m, masážní vany-vířivky a regenerační, rekondiční a sportovní masáže.⁶⁷

V prostorách haly se nachází rovněž prostorná **školicí místnost** s moderní technikou s možností připojení na internet. Tyto prostory jsou vhodné ke školení trenérů, rozhodčích nebo školení firem.

Prostory haly splňují veškeré podmínky a jsou vhodné k uspořádání sportovních akcí na republikové, ale i mezinárodní úrovni.

Zároveň lze ale prostory haly využít pro výuku tělesné výchovy základních a středních škol a k aktivnímu využití volného času všech milovníků rekreačního sportu.

Ze státního rozpočtu Ministerstva financí v letech 2002-2005 získalo město celkem 99 mil. Kč na výstavbu sportovní haly.⁶⁸

Na vnitřní vybavení a zařízení VSH získalo město v r. 2005 4,5 mil. Kč v rámci podpory Evropské unie - Evropského fondu pro regionální společenství Iniciativa INTERREG.⁶⁹

Výstavba VSH, která byla dokončena 10. října 2005, si vyžádala nové řešení parkování v této lokalitě. Výsledkem je realizace projektu Parkoviště u sportovní haly U Červených domků. Realizátorem projektu bylo Město Hodonín, partnerem projektu Regionálne združenie Záhorie-Holíč, Slovenská republika a TEZA Hodonín-Tělovýchovná zařízení města Hodonína.

⁶⁷ TEZA. *Sportovní hala* [online].

⁶⁸ TEZA. *Sportovní hala* [online].

⁶⁹ Město Hodonín. *Tisková zpráva - 29. 6. 2005* [online].

Z důvodů minimalizování ekologické zátěže **výstavbou parkoviště** pro okolní ekosystém byl použit speciální povrch pro snadný průnik dešťové vody a pod povrchem parkoviště je uložena rozsáhlá drenážní síť pro odvod vody do veřejné kanalizace. Tímto je zabráněno vyplavování okolních ploch hromadící se povrchovou vodou při dešti nebo jarním tání.

Nově vytvořené parkovací plochy mohou využívat návštěvníci sportovní haly, přilehlých sportovišť (atletického a fotbalového stadionu) a nedalekých volnočasových zón (areál ZOO, Naučná stezka Důbrava), sportovci a účastníci sportovních akcí ze širokého okolí, zahraniční návštěvníci a účastníci mezinárodních sportovních akcí.⁷⁰

Procesní analýza VSH

- *Majetek sportoviště* – budova VSH a pozemky k ní náležící (blízké okolí a parkoviště), majetková skupina DHM – tvoří největší část potřebného majetku (v nominální hodnotě), stejně jako v případě KPB. Do majetku VSH patří také veškeré vybavení tohoto sportoviště, které se v prostorách nachází a mohou jej užívat jak návštěvníci (sportovci a veřejnost), tak zaměstnanci při výkonu své práce. Mezi takové vybavení patří hlavní sportovní pomůcky a vybavení, např. posilovny.
- *Konané akce* – na sportovišti je během roku realizováno velké množství sportovních akcí. Z těch nejznámějších je nutno uvést např. soutěže v gymnastice mládež, mistrovské utkání v házené a ME ve stolním tenise.
- *Výpůjčky sportoviště* – také na tomto sportovišti jsou občas organizovány akce typu výpůjčky. Jedná se o akce, většinou pravidelně konané (některé i pod záštitou města). Sportovní hry města Hodonína a turnaj Městské policie Hodonín patří mezi takto konané akce. Finanční dopad z těchto uvedených výpůjček je v rozmezí 30-40 tis. Kč ročně v případě konání akcí.
- *Lidské zdroje* – na provoz sportoviště VSH je nutné mít 5 pracovníků, v případě konání sportovních akcí se pochopitelně počty potřebných pracovníků zvyšují, v závislosti na velikosti a organizačním zajištění takové akce.
- *Zdroje výnosů* – sportoviště svým provozem je schopno generovat tyto výnosy:
 - Pronájmy sportovišť (největší podíl příjmů při pominutí dotací na provoz),
 - pronájem nebytových prostor – provoz stánku s občerstvením a sauny s masáží,

⁷⁰ TEZA. *Sportovní hala* [online].

- ostatní výnosy – příjmy ze vstupného při konání akcí konaných pro veřejnost za úplatu (noc bojovníků atd.),
 - provozní dotace od zřizovatele.
- *Zdroje nákladů* – sportovišti VSH vznikají při běžném provozu typicky tyto náklady:
- Spotřeba materiálu – sportovní pomůcky a nářadí,
 - spotřeba energií – sportoviště při svém provozu spotřebovává elektrickou energii, dodané teplo a vodu, stejně jako předchozí uvedené sportoviště KPB,
 - opravy a údržba – do této skupiny patří náklady na běžnou údržbu strojů a zařízení, které jsou pro provoz nezbytně důležité. Patří sem také nečekané opravy, které musely již být provedeny (oprava střechy a okenních rámců apod.),
 - osobní náklady – náklady v podobě hrubých mezd pracovníků sportoviště.

3.1.7.3. Letní koupaliště

Sportoviště Letní koupaliště (dále jen LK) sídlí na ulici Sportovní 4186/2 v Hodoníně. LK bylo postaveno již v roce 1968. Dne 30. června 2008 bylo po téměř devítiměsíční rozsáhlé rekonstrukci slavnostně znovuotevřeno. Během prací dostalo koupaliště kompletně nové nerezové bazénové vany, šatny, sociální zařízení, pokladny, ošetřovnu či prostory pro personál. Byly postaveny také nové bufety pro možnost občerstvení návštěvníků zařízení. Areál LK byl kompletně oplocen a byly vysazeny ve velkém množství nové stromy a keře.

Součástí oprav bylo i to co běžný návštěvník nevidí, ale plně využívá - tj. kompletně nové moderní technologické zařízení pro úpravu bazénové vody a její ohřev pro další použití ve sprchách a umyvadlech. Nové technologie umožňují chod i velkého množství nejrozličnějších atrakcí zpestřujících pobyt v areálu LK.⁷¹

Rekonstrukce areálu si vyžádala náklady o celkové výši 227 milionů Kč. Z této částky se podařilo městu na podkladě žádostí obdržet dotace z Regionálního operačního programu NUTS II Jihovýchod ve výši 53 307 624, 68 a 4 707 551,32 Kč ze státního rozpočtu.

⁷¹ TEZA. *Letní koupaliště* [online].

LK o celkové rozloze 24 350 m² a s vodní plochou 2 250 m² patří mezi největší a nejmodernější zařízení v celé České republice.⁷²

Vstupné se pohybuje v rozmezí 20-70 Kč v závislosti na délce pobytu. V této ceně je i možnost použití veškerých atrakcí. Děti do 4let mají vstup zdarma.

LK svým návštěvníkům nabízí:

- **Víceúčelový bazén**

Víceúčelový bazén o velikosti 19,0 x 48,8 m je členěn na plavecký bazén se skokanskou částí a rekreační bazén s vodními atrakcemi, jako jsou např. vlnobití, šplhací síť, duha a perlička. Dominantou tohoto bazénu je tobogán (délka 57 m, výška 5,75 m) a třídráhová skluzavka (délka 15 m, výška 3,72 m, šířka 3 x 1,2 m).

- **Rekreační bazén**

Rekreační bazén o celkové ploše přibližně 1000 m² a maximální hloubkou 1,25 m je koncipován jako bazén regenerační. Nabízí nejrozumnější vodní atrakce, jakými jsou divoká řeka, chrliče vody, dnové perličky, sedací bójky, vodní hřib, vodní ježek, masážní trysky, hadí skluzavka (rozměry 3,2 m x 3 m), zajičková skluzavka (rozměry 2,34 m x 1 m) apod. Dno bazénu je opatřeno protiskluzovou úpravou.

- **Dětský bazén**

Dětský bazén tvoří tříúrovňové těleso oktagonového tvaru s rozdílnou výškou vody. Jednotlivé části bazénu s protiskluzovou úpravou jsou propojeny schůdky a dvěma spojovacími skluzavkami. Doplnkem dětského bazénu je dnová perlička.

Teplota vody LK se v koupací dny pohybuje v rozmezí 24 až 26 °C.

LK je v provozu obvykle od konce května do poloviny září a dle aktuálních povětrnostních podmínek. LK v minulém roce navštívilo rekordních 76 531 platících návštěvníků.⁷³

⁷² Město Hodonín. *Rekonstrukce letního koupaliště* [online].

Procesní analýza LK

- *Majetek sportoviště* – areál LK a k němu patřící pozemky (v těsné blízkosti). V majetku LK je zahrnuto také veškeré materiálně technické vybavení, bez kterého by sportoviště nebylo schopné provozu. Materiálně technickým vybavením LK se rozumí mimo jiné také rozvody a oběhové potrubí vody včetně technologií pro ohřev a cirkulaci, nerezové bazény, sprchy + WC, 2 stánky s občerstvením, elektronická počítadla denní návštěvnosti a v neposlední řadě zázemí pro plavčíky a ostatní pracovníky. Do materiálu jsou zahrnuty pomůcky pro plavčíky a zaměstnance (např. jednotné oblečení apod.), čisticí a úklidové prostředky atd.
- *Konané akce* – na sportovišti LK je během provozu konáno několik akcí. Za zmínku stojí akce s názvem Letní dny zdraví – osvětová akce pro prevenci úrazů na koupališti nebo také Ukončení školního roku. Tato akce je určena pro děti školního věku, tématem jsou pohybové aktivity, při kterých mohou děti vyhrát např. různé sladkosti. Stejná akce je pořádána na konci prázdnin: Ukončení letních prázdnin. Konání akcí je limitováno aktuálním vývojem počasí – ne každý rok se uvedené akce z těchto důvodů konaly.
- *Výpůjčky sportoviště* – žádné akce tohoto typu nebyly AO na tomto sportovišti realizovány.
- *Lidské zdroje* – na sportovišti LK pracuje během sezony maximálně 12 pracovníků, v případě menší návštěvnosti (začátek/konec sezony) je počet pracovníků nižší.
- *Zdroje výnosů* – sportoviště je v rámci provozu schopno získávat tyto výnosy:
 - Tržby ze vstupného - stěžejní podíl příjmů,
 - dotace z ÚP – na vybraná pracovní místa poskytuje ÚP dotace (většinou plavčíci, s DPP).
- *Zdroje nákladů* – na sportovišti LK vznikají běžně tyto náklady:
 - Osobní náklady – náklady na hrubé mzdy pracovníků sportoviště (největší podíl),
 - služby – náklady na servis zařízení nebo elektroniky,
 - energie.⁷⁴

⁷³ TEZA. *Letní koupaliště* [online].

⁷⁴ LK je provozováno v souladu s mandátní smlouvou mezi AO a spol. TESPRA, s. r. o. Náklady za energie jsou účtovány ve spol. TESPRA, která je plátcem DPH. Vlastníkem této společnosti je město Hodonín.

3.1.7.4. Zimní stadion

Sportoviště zimní stadion (dále jen ZS) sídlí na ulici Tyršova 3588/10 v Hodoníně. ZS byl poprvé zprovozněn již v roce 1958, jeho provoz byl po celý rok. V roce 1995 byl stadion uzavřen kvůli havarijnímu stavu a změněn na tržiště, hokejová ligová licence byla prodána do Kralup nad Vltavou, kam přešla i většina hráčů. Navzdory protestům příznivců hodonínský hokej tenkrát zanikl.

Teprve v roce 2001 byl založen nový tým SHK ze zkušených odchovanců i mladíků, kteří našli azyl v Břeclavi.

Nákladná rekonstrukce ZS, ke které by muselo dojít i kdyby se ze sportoviště nestala asijská tržnice, nepřímo začala v dubnu roku 2001 (viz fáze přestavby níže) výběrovým řízením na zpracovatele kompletní prováděcí projektové dokumentace. Jeho vítězem se stala firma Uniprojekt.

Koncem května téhož roku začala demolice staříčkových dřevěných tribun, šaten pod nimi i obvodových stěn, chvíli poté začala oprava strojovny a výstavba nové hrací plochy. První fáze přestavby umožnila provozování ledních sportů v omezeném režimu, a také sehrání prvních mistrovských zápasů v krajském přeboru II. třídy. Další tribuny a šatny se sociálním zařízením přibývaly po etapách, vyrostly i nová restaurace či kancelářské prostory a kompletní rekonstrukcí prošla i budova se šatnami pro hráče hodonínských klubů SHK a SHKM,⁷⁵ viz Fáze přestavby ZS.

Procesní analýza ZS

- *Majetek sportoviště* – hlavní položkou majetku je budova ZS, ve které sídlí také vedení AO. Neméně důležité je zcela nepochybně technické vybavení sportoviště, mezi které patří mimo jiné chladicí zařízení, jež zajišťuje v provozu ledovou plochu. Mezi další nezbytné technické vybavení patří samozřejmě rolba pro údržbu ledu, zázemí pro sportovce a jejich trenéry a v neposlední řadě tribuny pro diváky, časomíra atd.
- *Konané akce* – hlavním účelem sportoviště je poskytovat ledovou plochu pro tréninky SHK Hodonín, různé hokejové zápasy, ale také možnost pro využití při veřejném

⁷⁵ TEZA. *Zimní stadion* [online].

bruslení. Rozsáhlé prostory sportoviště je možno během doby, kdy není hokejová sezona, poskytnout jako místo pro uspořádání různých společenských akcí. Mezi takové akce, které zde v minulosti již proběhly, patří např. koncerty, pивní a vinařské slavnosti atd.

- *Výpůjčky sportoviště* – žádné akce tohoto typu nebyly AO na tomto sportovišti realizovány.
- *Lidské zdroje* – na provoz sportoviště zaměstnává celkově 14 pracovníků, kteří pracují na směny. Pokud se konají sportovní akce, může se jejich počet pochopitelně zvýšit.
- *Zdroje výnosů* – sportoviště vytváří při provozu tyto výnosy:
 - Pronájem ledové plochy – při využití plochy pro hokejové účely (typicky největší podíl příjmů, bez ohledu na provozní dotace),
 - veřejné bruslení – jedná se o výnosy ze vstupného, které je v rozsahu od 15 do 40 Kč za osobu,
 - ostatní výnosy – do této skupiny výnosů patří nájem při konání výše uvedených společenských akcí,
 - provozní dotace od zřizovatele.
- *Zdroje nákladů* – na sportovišti ZS nejčastěji vznikají běžným provozem tyto náklady:
 - Spotřeba materiálu – sportovní pomůcky a nářadí,
 - spotřeba energií – sportoviště na svůj provoz spotřebovává elektrickou energii, vodu a dodané teplo,
 - opravy a údržba – do této skupiny patří náklady na běžnou údržbu, především rolby a chladicího zařízení, které jsou pro provoz nezbytně nutné. Do skupiny dále patří také nečekané opravy, které musejí být neprodleně provedeny (oprava expanzní nádoby, střechy a okenních rámců apod.),
 - osobní náklady – náklady na hrubé mzdy pro pracovníky sportoviště.

Fáze přestavby ZS:

- 2001 – demolice starých tribun a hřiště, nová hrací plocha, nová strojovna, nové obvodové zdi a střecha, šatny pro sportovce a návštěvníky veřejného bruslení, ¼ ochozů /40,4 mil. Kč/
- 2002 – boční nadstavba s kanceláři a vzduchotechnikou /35,1 mil. Kč/ 2003 – výstavba vstupní části, pokladny, restaurace, sociální zařízení, únikové schodiště /14,3 mil. Kč/
- 2004 – drobné stavební práce /0,24 mil. Kč/

- 2005 – rekonstrukce bývalé ubytovny na šatny /13,4 mil. Kč/
- 2006 – poslední část hlediště a zázemí pod ním, sedačky, nové osvětlení, fasáda, barevné řešení interiéru, rozhlasová kabina, ozvučení haly, kamerový systém, turnikety, nová rolba, /40,0 mil. Kč/
- 11. 10. 2006 – slavnostní otevření ZS s kapacitou 780 míst k sezení a 2720 míst k stání.⁷⁶

3.1.7.5.Červené domky

Sportoviště Červené domky (dále také ČD) sídlí na ulici J. Suka 3584/41 v Hodoníně. Tento sportovní areál stadionu slouží nejen k tréninkům a utkáním fotbalových oddílů, ale i k tréninkům atletických disciplín, školním sportovním třídám, zájmovým organizacím a široké veřejnosti.

Sportoviště ČD nabízí několik možností uspokojit stále stoupající trend využití volného času, aktivní sportovní činnosti.

V areálu stadionu ČD se nachází travnaté fotbalové hřiště, atletický ovál s umělým povrchem, atletické sektory pro skok daleký, skok vysoký, skok o tyči, vrh koulí, hod oštěpem, vrh kladivem a hod diskem. Pro příchozí diváky je k dispozici tribuna o kapacitě 500 míst k sezení.⁷⁷

V prostorách areálu ČD je připraveno mini hřiště (40 x 20 m), které je určeno pro míčové sporty a k využití zejména volného času dětí, mládeže i dospělých.

Celý komplex ČD má vybudované kvalitní zázemí s nově rekonstruovanými šatnami a sociálním zařízením a pronajímatelné kanceláře, které využívají sportovní oddíly ke své činnosti.

⁷⁶ Město Hodonín. *Tisková zpráva - 20. 9. 2006* [online].

⁷⁷ TEZA. *Červené domky* [online].

Celková poloha stadionu v sousedství lesoparku s běžeckými tratěmi je nespornou výhodou jak doplnit sportovní aktivity o pobyt v přírodě jak sportovců, tak i široké veřejnosti.⁷⁸

Procesní analýza ČD

- *Majetek sportoviště* – majetkem sportoviště je areál se stadionem, minihřištěm a běžeckými dráhami. Dříve uvedené šatny se sociálním zařízením a kanceláří patří do technického zázemí sportoviště.
- *Konané akce* – na sportovišti ČD je možno uspořádat velké spektrum sportovních akcí. Mezi nejčastěji organizované akce patří fotbalová utkání a závody v atletických disciplínách, které jsou již uvedeny výše.
- *Výpůjčky sportoviště* – během sledovaného období nebyly realizovány akce tohoto typu.
- *Lidské zdroje* – provoz sportoviště zajišťují běžně 4 pracovníci. Jen v případě konání větších sportovních akcí je nutno počet těchto pracovníků navýšit.
- *Zdroje výnosů* – na sportovišti běžně vznikají tyto výnosy:
 - Pronájem sportovišť – poskytování prostor sportoviště pro veřejnost nebo školy (typicky největší podíl příjmů, bez ohledu na provozní dotace),
 - pronájem nebytových prostor – zde se jedná o pronájmy ostatních nesportovních ploch,
 - ostatní výnosy – skupinu těchto výnosů tvoří např. tržby při konání různých akcí,
 - provozní dotace od zřizovatele.
- *Zdroje nákladů* – provozem sportoviště ČD vznikají typicky tyto náklady:
 - Spotřeba materiálu – běžné sportovní pomůcky a nářadí,
 - spotřeba energií – sportoviště na svůj provoz spotřebovává elektrickou energii, vodu a plyn,
 - opravy a údržba – skupinu zahrnují náklady běžné údržby a nutných oprav, příkladem takové nákladové položky je oprava časomíry nebo opravy podlah,
 - služby – na služby připadají např. revize elektroinstalace apod.,
 - osobní náklady – platy pro pracovníky sportoviště.

⁷⁸ TEZA. *Červené domky* [online].

3.1.7.6.Venkovní hřiště

Pro občany města Hodonína jsou k dispozici celkem tři hřiště. Dvě víceúčelová s umělým povrchem na ulici Očovská a na Mírovém náměstí. Zde si mohou zájemci zahrát volejbal, basketbal, fotbal, tenis atd. Na Brandlově ulici u Černého mostu, se nachází Skate hřiště.⁷⁹

Procesní analýza venkovních hřišť

- *Majetek sportovišť* – do majetku patří pozemky, na kterých jsou jednotlivá hřiště situována a samotná hřiště.
- *Konané akce* – venkovní hřiště jsou určena pro veřejnost a výuku tělesné výchovy ZŠ Očov a ZŠ Mírové náměstí, kromě Skate parku. Prostory Skate parku jsou výlučně určené pro veřejnost zdarma, přičemž návštěvníci musí dodržovat provozní řád.
- *Výpůjčky sportoviště* – na těchto sportovištích nebyly zaznamenány výpůjčky.
- *Lidské zdroje* – za provoz hřišť zodpovídají jejich správci. Každé hřiště má svého správce, který umožní vstup na dané hřiště a příp. kontroluje dodržování provozního řádu a také hlásí závady, které mohou při využití hřiště vzniknout.
- *Zdroje výnosů* – na venkovních hřištích (vyjma Skate parku) mohou vznikat tyto výnosy:
 - Pronájem sportovišť – poskytování prostor sportoviště pro veřejnost nebo školy,
 - provozní dotace od zřizovatele.
- *Zdroje nákladů* – provoz venkovních hřišť vytváří pro AO nejčastěji tyto náklady:
 - Spotřeba materiálu – sportovní pomůcky a nářadí, které jsou zapotřebí,
 - opravy a udržování – tyto náklady nevznikají tak často, hřiště jsou sama o sobě téměř bezúdržbová,
 - služby – také málo významná položky, ne v každém období je uplatněna,
 - osobní náklady – mzda pracovníka hřiště, např. správce hřiště.

3.2. Sportoviště města Uherské Hradiště

V rámci mezi-organizačního srovnání (dále též jako MOS) byla vybrána sportovní organizace Sportoviště města Uherské Hradiště. Tato příspěvková organizace nabízí a koordinuje většinu sportovních zařízení v Uherském Hradišti.

⁷⁹ TEZA. *Venkovní hřiště* [online].

3.2.1. Představení organizace

Tab. 3.2 Výpis z OR

Datum zápisu:		12. dubna 2005
Datum vzniku:	1. ledna 2005	
Spisová značka:	Pr 1470 vedená u Krajského soudu v Brně	
Název:	Sportoviště města Uherské Hradiště, příspěvková organizace	
Sídlo:	Uherské Hradiště, Stonky 860, PSČ 686 01	
Identifikační číslo:	712 34 187	
Právní forma:	Příspěvková organizace	
Předmět činnosti:	Provoz, správa, údržba a kontrola sportovních, tělovýchovných a rekreačních zařízení	
Statutární orgán:	Ředitel: Bc. Evžen Slavík, dat. nar. 29. července 1970 Uherské Hradiště, Na Splávku 505, PSČ 686 01 Den vzniku funkce: 1. ledna 2005	
Zřizovatel:	Město Uherské Hradiště Uherské Hradiště, Masarykovo nám. 19, PSČ 686 70 Identifikační číslo: 002 91 471	

Zdroj tabulky 3.2⁸⁰ + vlastní úprava

3.2.2. Základní informace o organizaci

Organizace Sportoviště města Uherské Hradiště, příspěvková organizace byla zřízena usnesením Městského zastupitelstva v Uherském Hradišti č. 169/XII, ze dne 1. 11. 2004. Účinnost tohoto usnesení je platná od 1. 1. 2005.⁸¹

Hlavním účelem, pro který je organizace zřízena je umožnit občanům města Uherské Hradiště a jeho okolí rozšíření aktivit a sportovního vyžití v tělovýchovných zařízeních, která jsou ve správě majetku města.

Doplňkovou činností organizace je vyhledávat příležitosti a vytvářet podmínky pro konání různých sportovních akcí s cílem podpořit a dále rozvíjet zájem o sportovní činnost zdejších obyvatel.

3.2.3. Statutární orgán a způsob jeho vystupování jménem příspěvkové organizace

Statutárním orgánem této příspěvkové organizace je ředitel. Ředitele jmenuje a odvolává zřizovatel. Ředitel je zaměstnancem příspěvkové organizace Sportoviště města Uherské Hradiště.

⁸⁰ Obchodní rejstřík a Sbirka listin. *Sportoviště města Uherské Hradiště* [online].

⁸¹ Obchodní rejstřík a Sbirka listin. *Sportoviště města Uherské Hradiště* [online].

Ředitel jedná jménem příspěvkové organizace v souladu s platnými právními předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu příspěvkové organizace, případně k otisku razítka příspěvkové organizace připojí svůj vlastnoruční podpis.

3.2.4. Struktura majetku organizace

Příspěvkové organizaci Sportoviště města Uherské Hradiště je k vlastnímu hospodářskému využití dán do správy následující majetek, který je ve výlučném vlastnictví zřizovatele:

A. Movitý a nemovitý majetek nezapisovaný do katastru nemovitostí

Tento majetek je veden v účetnictví příspěvkové organizace. Inventurní soupis tohoto majetku je uložen v sídle příspěvkové organizace, stejně jako v případě AO.

B. Nemovitý majetek zapisovaný do katastru nemovitostí:

1. Zimní stadion
2. Sportovní areál Východ
3. Fotbalové hřiště na Východě
4. Městský atletický areál
5. Sportovní hala
6. Volejbalové kurty
7. Veřejná sportoviště za sportovní halou
8. Hřiště Sady
9. Hřiště Věsky
10. Městský fotbalový stadion
11. Fotbalové tréninkové hřiště
12. Víceúčelové hřiště Míkovice⁸²

Podrobnější popis jednotlivých sportovních zařízení není proveden, jelikož se jedná o srovnávanou organizaci. Výše uvedený výčet slouží jen pro představu velikosti této sportovní organizace.

⁸² Sportoviště města Uherské Hradiště. *O společnosti* [online].

3.3. Analýza celkové výkonnosti AO

V této části práce jsou postupně provedeny všechny podstatné analýzy. Pro lepší přehlednost a orientaci je tato kapitola rozvedena na další podkapitoly, které jsou pojmenovány dle zkoumaných problémů.

- **SWOT analýza,**
- **Analýza absolutních dat,**
- **Analýza poměrových ukazatelů,**
- **MOS.**

SWOT analýza je vůbec první vstupní analýzou, která zkoumá AO. V této podkapitole jsou analyzovány všechny podstatné faktory (pomocí maticové tabulky), které na AO působí jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí.

Následující podkapitola Analýza absolutních dat je věnována rozboru struktury majetku AO pomocí rozvah a jeho vývoj.

Podkapitola Analýza poměrových ukazatelů se věnuje výpočtům vybraných finančních ukazatelů, které se nejběžněji používají.

V poslední podkapitole je provedeno MOS s AO, která byla již popsána výše (podkapitola 3.2).

3.3.1. SWOT Analýza

S použitím SWOT analýzy jsou v maticové tabulce dány do poměru jednotlivá kritéria dle daného typu. Po rozhovoru s vedením AO byla sestavena tato maticová tabulka SWOT analýzy, její výpočet, výsledky a interpretace zjištěných výsledků, viz další strana.

Tab. 3.3 – SWOT analýza

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
▪ Moderní vybavení sportovišť	7	9	63	▪ Současný technický stav KPB	9	8	72
▪ Dobrá dopravní dostupnost ke sportovištím	7	9	63	▪ Vysoká energetická náročnost provozu	8	9	72
▪ Kvalita a odbornost personálu	6	8	48	▪ Nedostatek vlastních fin. prostředků pro investice a rozvoj	2	6	12
▪ Propagace AO v médiích	7	6	42	▪ Technický stav novostavby Víceúčelová sportovní hala.	6	9	54
▪ Podpora zřizovatele (město Hodonín)	9	9	81				
▪ Kapacita sportovišť	7	8	56				
Celkové součty Σ	-	-	353	Σ	-	-	210
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
▪ Využití investičních dotací z fondů EU	7	8	56	▪ Vývoj ekonomické krize a sociální zodpovědnosti	3	6	18
▪ Možnost rozšíření sportoviště u ČD	6	9	54	▪ Pokles pohybových aktivit obyvatelstva	6	9	54
				▪ Další snižování finanční podpory sportu ze strany státu	3	5	15
Celkové součty Σ	-	-	110	Σ	-	-	87

Zdroj tabulky 3.3: vlastní zpracování

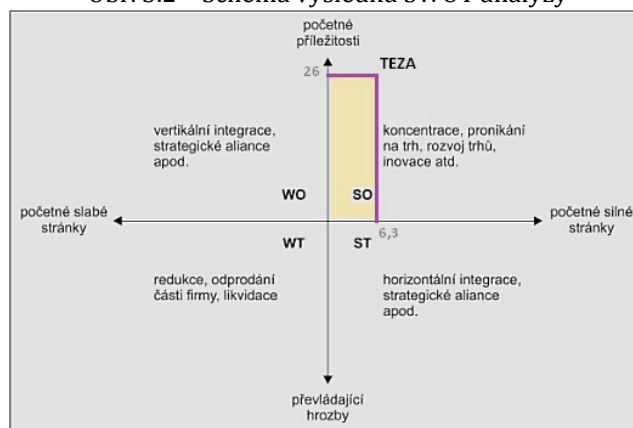
Legenda: *Váhy* (0 = špatný výsledek, 9 = dobrý výsledek); *Body* (0 = špatný výsledek, 9 = dobrý výsledek).

Tab. 3.4 – Výpočet výsledků SWOT analýzy

Analýza	Označení	Hodnoty pro výpočet	Výsledek
Vnitřní analýza	Silné stránky	353/6	58,8
	Slabé stránky	210/4	52,5
Vnější analýza	Příležitosti	110/2	55
	Hrozby	87/3	29
Analýza	Výpočet	Výsledek	Kvadrant
Vnitřní analýza	58,8 - 52,5	6,3	SO
Vnější analýza	55 - 29	26	

Zdroj tabulky 3.4: vlastní zpracování

Obr. 3.2 – Schéma výsledků SWOT analýzy



Zdroj obrázku 3.2⁸³ + vlastní úprava

3.3.1.1. Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Z výše provedené SWOT analýzy je patrné, že příležitosti převažují svou mírou silné stránky, tzn., že AO je ve fázi pronikání na trh a potřebných inovací.

- **Silné stránky**

Moderní vybavení sportovišť. Většina sportovišť je dostatečně dobře materiálně i technicky vybavena a toto vybavení v současnosti postačuje účelům, pro které jsou jednotlivá sportoviště AO zřízena. Snížené hodnocení ovlivňuje stav a vybavení KPB.

Dobrá dopravní dostupnost ke sportovištím. Jednotlivá sportoviště jsou různě rozložena na území města Hodonína. Z celkového pohledu lze konstatovat, že tato sportoviště jsou dobře dopravně dostupná pro návštěvníky, kteří přijedou osobním vozem nebo MHD. Bodové ohodnocení snižují 3 sportoviště: Hřiště Mírové nám., KPB a LK – zde je méně dostupných parkovacích míst⁸⁴ a nejbližší zastávka MHD je dále než 400 m.

Kvalita a odbornost personálu. Toto kritérium by bylo zcela naplněno, kdyby na sportoviště LK nebyli najímáni plavčíci pouze na základě absolvování daného kurzu. Tito pracovníci jsou zaměstnáni na DPP a někdy i bez předchozích zkušeností v oboru. V ostatních případech je úroveň personálu uspokojivá.

Propagace v médiích. AO je velmi dobře propagována v rámci médií. Časté pořádání různých sportovních nebo veřejných akcí je hodnoceno nadlimitně.

⁸³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*.

⁸⁴ V období letních měsíců a během příznivého počasí, je při větší návštěvnosti LK kapacita parkoviště nedostatečná. Návštěvníci musejí nečistě parkovat svá vozidla u jiných komerčních budov a docházet na toto sportoviště vzdálenost až 300 m od vstupního místa.

Podpora zřizovatelem. Město Hodonín přispívá každoročně nemalé částky ze svého rozpočtu na provoz AO, jehož je zřizovatelem. Z hlediska výše rozpočtu je AO existenčně závislá na této podpoře. Přehled a vývoj výše dotací pro AO ze strany města Hodonína za zvolené sledované období viz také **příloha č. 3**.

Kapacita sportovišť. Souhrnně jsou kapacity všech sportovišť AO zcela dostačující, snad jen s výjimkou LK, jehož kapacita cca 2200 lidí byla několikrát během teplých letních dnů v sezoně roku 2010 a 2011 překročena.

- **Slabé stránky**

Současný technický stav KPB. Technický stav tohoto sportoviště není již delší dobu na dobré úrovni. Bodové ohodnocení je odpovídající.

Vysoká energetická náročnost provozu – mezi takto hodnocené sportoviště patří především ZS, KPB a LK. Hodnocení v analýze odpovídá současné realitě s neustále se zvyšujícími cenami energií a také chaosu v podobě podvodných firem se sdruženými dodávkami energií.

Nedostatek vlastních finančních prostředků pro investice a rozvoj. AO nemá dostatek vlastních finančních prostředků na důležité investice, např. pro celkovou rekonstrukci KPB. Financování takovýchto investičních projektů se bez podpory fondů z EU a příspěvků ze SR nikdy neobejdou. Jelikož je AO příspěvkovou organizací, nemá toto kritérium takovou váhu a jeho hodnocení je subjektivní a pomyslné.

Technický stav novostavby Víceúčelová sportovní hala. Jedná se o vcelku nové sportoviště (kolaudace v r. 2005), ale jeho technický stav není zcela dobrý. Oprava plovoucí podlahy, zatékání ze střechy ale i oken – to je jen stručný výčet technických problémů, které postihly jak provoz, tak finance AO.

- **Příležitosti**

Využití investičních dotací z fondů EU. Tato možnost je pro AO jistě velmi zajímavou příležitostí do budoucna, jelikož vedení AO má již zkušenosti se získáváním těchto dotací pro investice do modernizací nebo výstavby sportovních zařízení. Je třeba si ovšem uvědomit také to, že dotační tituly nebudou dostupné navždy a současná situace v EU není zrovna ideální. Výsledné hodnocení je reálné.

Možnost rozšíření sportoviště u ČD. Je to zajímavá myšlenka, jak zefektivnit využití tohoto sportoviště. Radní města Hodonína před nedávnem na tento záměr poukazovali, zatím je situace v předběžném jednání. Pro AO je to zcela nepochybně velmi dobrá příležitost do budoucna, jak dále prohloubit povědomí veřejnosti o dalších možnostech sportovního využití.

- **Hrozby**

Vývoj ekonomické krize a sociální zodpovědnost. Jedná o jednu z nejvýznamnějších hrozeb pro drtivou většinu průmyslového i neprůmyslového odvětví. Nepříznivá nálada a nedostatek optimistických očekávání často obyvatelstvo stimuluje k poklesu zájmu sportovní aktivity. Této situaci navíc nahrává také nízká sociální zodpovědnost občanů vůči nestabilní politické situaci v ČR.

Pokles pohybových aktivit obyvatelstva. Neméně významná hrozba pro budoucí fungování AO. V souvislosti také s předchozí hrozbou, je zřejmé, že dochází ke snižování zájmu o pohybové aktivity ve volném čase, především u dospívajících dětí.

Další snižování finanční podpory sportu ze strany státu. Ohrožení spíše nepřímého dopadu. Z důvodu hledání úspor pro SR hledá vláda ČR stále další a další položky, na jejichž výdajích by mohla ušetřit. Odvětví sportu je tímto také ohroženo, především sportovní kluby, ale také jejich sponzoři.

3.3.2. Analýza absolutních dat

Pro účely vytvoření analýzy výkonnosti bylo podle rozhodnutí ředitele AO, poskytnout následující ekonomické podklady:

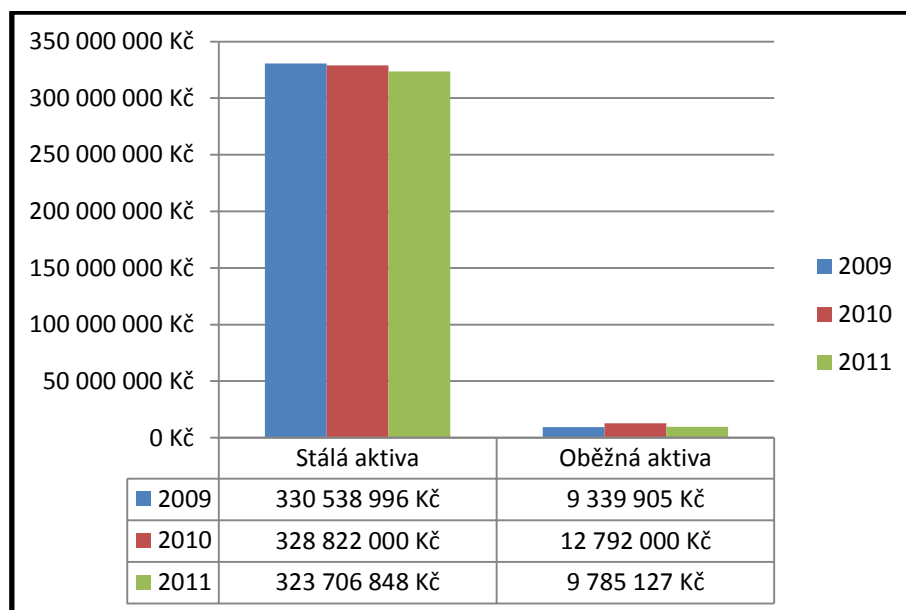
- Výkaz zisku a ztráty
- Rozvahy
- Ostatní interní dokumenty (přehled investic, oprav, výpůjčky atd.)

Všechny zmíněné podklady byly sledovány v období za rok 2009, 2010 a 2011. Z těchto získaných dat, byly sestaveny jednotlivé tabulky dle zaměření a k některým vytvořeny grafy pro jednodušší a rychlejší orientaci.

3.3.2.1. Analýza rozvah

Analýza rozvah je základním předpokladem k tomu, aby bylo možné zjistit jakým způsobem je strukturován vlastní a cizí majetek AO, a v jaké výši je oceněn ke konci každého sledovaného roku.

Graf 3.1 Struktura aktiv



Zdroj grafu 3.1: vlastní zpracování

- **Rozpis struktury aktiv**

Z grafu 3.1 je patrné, že hlavní dominantou majetku AO jsou stálá aktiva a to ve formě DHM, především stavby, které byly ve sledovaném období (rok 2009) oceněny na hodnotu přes 310 mil. Kč. Dále pak se jedná o drobný DHM v celkové výši cca 10 mil. Kč. Další dvě položky stálých aktiv jsou samostatné movité věci a soubory movitých věcí ve výši do 3 mil. Kč a pozemky oceněné na hodnotu 8,3 mil. Kč.

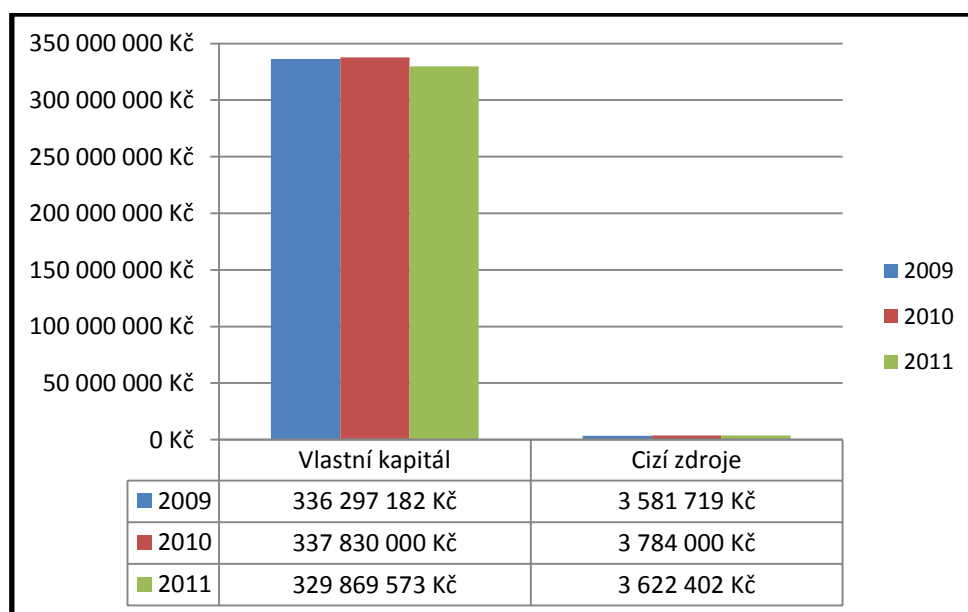
V roce 2009 dosáhla tato zmíněná aktiva svého maxima, tedy 330,5 mil. Kč. V následujících letech dochází k postupnému poklesu, především kvůli postupnému odpisování staveb, které slouží jako sportovní zařízení, ale také movitému majetku AO (osobní vozy, stroje a zařízení pro údržbu, např. zeleně a zimního stadionu).

Oběžná aktiva AO jsou nejvíce zastoupena položkou: Běžný bankovní účet cca 6 mil. Kč, ve sledovaném období (opět rok 2009). S velkým odstupem jsou zde obsaženy poskytnuté provozní zálohy (typicky zálohy na energie běžného provozu), v celkové výši 1,8 mil. Kč. Další položky jsou ve srovnání s předchozími již v nepatrné výši a to: Odběratelé, cca 350 tis. Kč, běžný účet FKS s hodnotou 250 tis. Kč, poté účet Pokladna - 93 tis. Kč a ceniny v hodnotě cca 59 tis. Kč. Náklady příštích období byly vykázány s konečným zůstatkem 60 tis. Kč. V roce 2009 byla oběžná aktiva ve výši 9,3 mil. Kč.

Roku 2010 došlo k nárůstu těchto aktiv a to především větším zůstatkem na BÚ, více než o 3 mil. Kč. Krátkodobé pohledávky (účet odběratelé) také zaznamenaly nárůst o necelých 300 tis. Kč. Změny zůstatků na těchto dvou účtech nejvíce ovlivnily strukturu oběžných aktiv v roce 2010.

V roce 2011 je zpozorováno snížení oběžných aktiv AO na téměř stejnou výši jako v roce 2009 – přesněji na 9,7 mil. Kč. Tento pokles byl nejvíce vyvolán snížením zůstatku na běžném účtu, který se snížil právě o 3 mil. Kč.

Graf 3.2 Struktura pasiv



Zdroj grafu 3.2: vlastní zpracování

- **Rozpis struktury pasiv**

V grafu 3.2 je možné snadno zpozorovat, že majoritní pasivum AO je vlastní kapitál, jehož podstatnou část tvoří především fond dlouhodobého majetku, jehož výše je okolo 330 mil. Kč ve sledovaném roce 2009. Další položkou vlastního kapitálu je fond reprodukce majetku, na jehož účtu byla ve sledovaném období částka cca 4,8 mil. Kč. Ostatní položky vlastního kapitálu nejsou nijak zvlášť významné z hlediska svých vyčíslených zůstatků. Jedná se především o FKS, rezervní fond a fond odměn. Každý z těchto tří fondů vykazuje zůstatek ne vyšší než 300 tis. Kč. Zbytek vlastního kapitálu připadá na HV běžného období

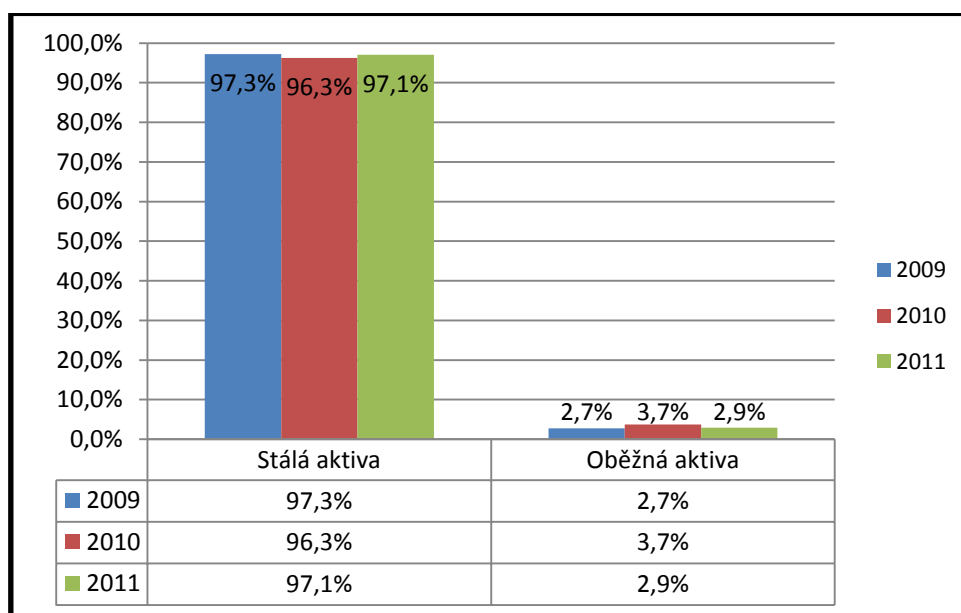
a na nerozdělený zisk/ztrátu z minulých let. HV se budu dále zabývat níže při sledování výnosů a nákladů.

Cizí zdroje představují jen malý zlomek z celkových pasiv vůči vlastnímu kapitálu. Nicméně do této skupiny AO účtuje zůstatky na přechodných účtech pasivních ve výši 2 mil. Kč za stejné sledované období (rok 2009). Další neméně významnou položku cizích zdrojů na straně pasiv představuje účet Jiné krátkodobé závazky a jeho přidružený účet s názvem Vypořádání přeplatků dotací a ostatních závazků s rozpočtem územních samosprávních celků. Na tomto účtu byl vykázán ke konci roku 2009 zůstatek necelých 1,5 mil. Kč. Účet závazky vůči zaměstnancům se zůstatkem 650 tis. Kč tvoří další součást cizích zdrojů, stejně tak jako důležité účty jako Daň z přidané hodnoty (výše 226 tis. Kč) a Závazky za SZ a ZP se zůstatkem 356 tis. Kč. Zbývající účty jako Dodavatelé, Přijaté zálohy a výnosy příštích období vykázaly ve sledovaném roce zůstatky pod hranicí 100 tis. Kč. V dalších sledových období se tyto položky nijak zvlášť neměnily.

Vývoj pasiv se celkově v období dalších dvou let měnil stejným způsobem jako aktiva, protože rozvaha víceméně zobrazuje dvojí pohled na stejnou věc.

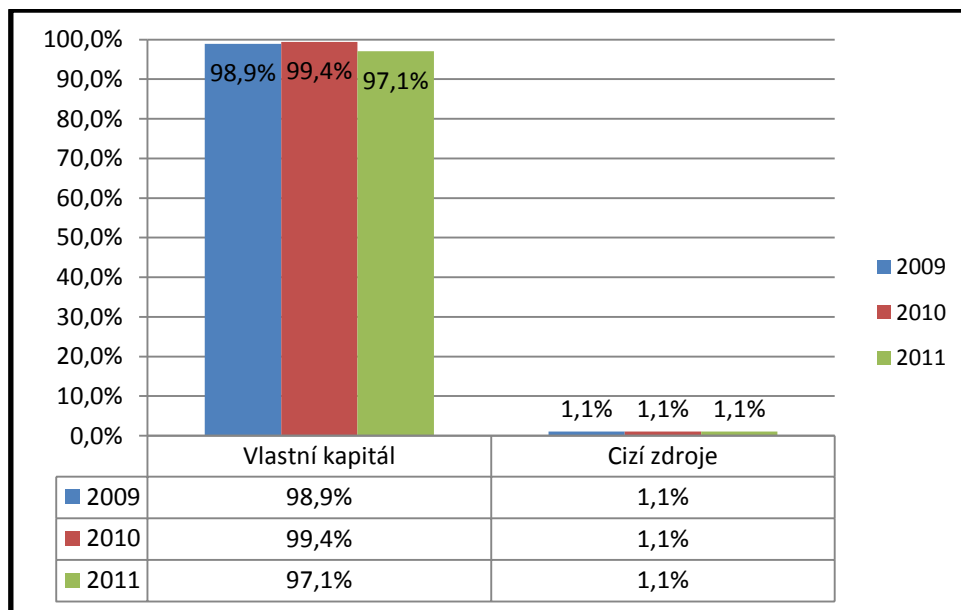
Právě tyto změny pasiv ale i aktiv zobrazují následující dva grafy níže, které vyjadřují přesné % změny vybraných ukazatelů za sledované období.

Graf 3.3 Struktura aktiv v %



Zdroj grafu 3.3: vlastní zpracování

Graf 3.4 Struktura pasiv v %



Zdroj grafu 3.4: vlastní zpracování

- **Struktura rozvahy v %**

Zde je zapotřebí ještě jednou zdůraznit vysoký podíl stálých aktiv (až 97,3 % v roce 2009) a podobně vysoký podíl vlastního kapitálu (maximum v roce 2010 99,4 %) na straně pasiv rozvahy. Tuto situaci vytváří skutečnost, že AO má podstatnou část aktiv ve skupině DHM a minimum v zásobách materiálu atd.

Z pohledu pasiv je jasná převaha zmíněného vlastního kapitálu (hlavně vlastní jmění) nad nepatrnou výší krátkodobých závazků jak vůči zaměstnancům tak FÚ.

3.3.2.2. Rozbor vývojových trendů

Další dvě tabulky na následující straně přinášejí přehlednější pohled na výše uvedené skutečnosti z podkapitoly 3.3.1.1. V první tabulce je zachycen vývojový trend aktiv a ve druhé je vývojový trend pasiv.

Tab. 3.5 Rozbor vývojových trendů aktiv

Vývojový trend	Období			Výpočty		
AKTIVA	2009	2010	2011	Změna 2010	Změna 2011	Trend
Stálá aktiva	330 538 996	328 822 000	323 706 848	-1 716 996	-5 115 152	-2%
Oběžná aktiva	9 339 905	12 792 000	9 785 127	3 452 095	-3 006 873	5%

Zdroj tabulky 3.5: vlastní zpracování

Tab. 3.6 Rozbor vývojových trendů pasiv

Vývojový trend	Období			Výpočty		
PASIVA	2009	2010	2011	Změna 2010	Změna 2011	Trend
Vlastní kapitál	336 297 182	337 830 000	329 869 573	1 532 818	-7 960 427	-2%
Cizí zdroje	3 581 719	3 784 000	3 622 402	202 281	-161 598	1%

Zdroj tabulky 3.6: vlastní zpracování

V tabulkách 3.5 a 3.6 je pro výpočet změn použit vzorec č. 2.1 a pro výpočet trendu vzorec č. 2.2. Tyto tabulky zachycují ve vybraném sledovaném období jak vývoj aktiv, tak pasiv. Na první pohled je zřejmý velký pokles pasiv v roce 2011, jedná se o vlastní kapitál, kde je změna vůči předchozímu roku – 3,95 mil. Kč. Na této změně se nejvíce podílelo čerpání z investičního fondu při opravě expanzní nádoby pro ZS.

3.3.2.3. Analýza fondů finančních prostředků

V této podkapitole je provedena analýza finančních prostředků a to z pohledu čistého pracovního kapitálu.

Tab. 3.7 Analýza fondu finančních prostředků

Fond finančních prostředků	Období			Použité vzorce
	2009	2010	2011	Vzorec č.
ČPK	9 148 330 Kč	9 008 000 Kč	6 162 725 Kč	2.3

Zdroj tabulky 3.7: vlastní zpracování

V tabulce 3.7 jsou uvedeny vypočtené výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Z těchto hodnot je zřejmé, že AO by po splacení všech svých běžných krátkodobých závazků v daném roce zbylo dostatek volných finančních prostředků, nejvíce však v roce 2009. Trend tohoto ukazatele má klesající tendenci, která je způsobena růstem objemu krátkodobých závazků a relativně neměnného množství finančních prostředků AO.

3.3.2.4. Rozbory výnosů a nákladů, roky 2009-2011

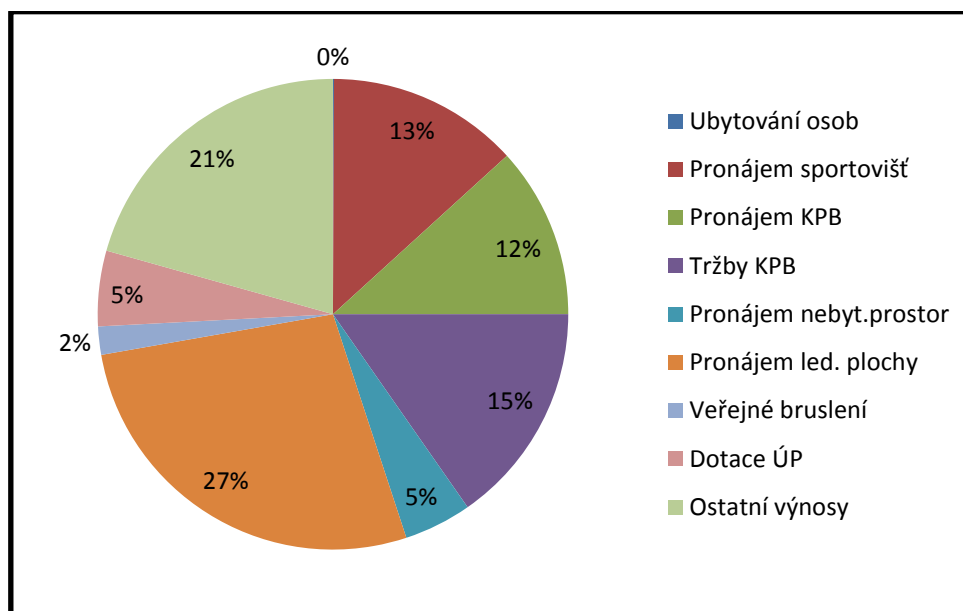
Předmětem této podkapitoly jsou tabulkové přehledy celkových výnosů a nákladů sledovaných v letech 2009-2011. K těmto přehledům jsou graficky sestaveny jak struktury výnosů, tak struktury nákladů a jejich textové komentáře, včetně meziročních srovnání.

Tab. 3.8 Výnosy za organizaci, rok 2009

Výnosy za organizaci	Rok 2009	Původní rozpočet ⁸⁵	Rozpočet upravený ⁸⁶	%plnění ⁸⁷
Ubytování osob	5 505 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	110
Pronájem sportovišť	1 006 168 Kč	863 000 Kč	1 053 000 Kč	96
Pronájem KPB	897 786 Kč	800 000 Kč	920 000 Kč	98
Tržby KPB	1 169 104 Kč	1 230 000 Kč	1 202 000 Kč	97
Pronájem nebyt. prostor	355 217 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	99
Pronájem led. plochy	2 084 038 Kč	1 900 000 Kč	2 100 000 Kč	99
Veřejné bruslení	148 210 Kč	180 000 Kč	155 000 Kč	96
Dotace ÚP	395 999 Kč	0 Kč	1 557 000 Kč	25
Ostatní výnosy	1 576 923 Kč	1 415 000 Kč	396 000 Kč	398
Vlastní příjmy celkem	7 638 950 Kč	6 758 000 Kč	7 748 000 Kč	99
Provozní dotace ⁸⁸	24 908 000 Kč	27 120 000 Kč	24 908 000 Kč	100
CELKEM	32 546 950 Kč	33 878 000 Kč	32 656 000 Kč	100

Zdroj tabulky 3.8: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.5 Struktura výnosů, rok 2009



Zdroj grafu 3.5: vlastní zpracování interních dat

⁸⁵ **Původní rozpočet:** Rada města Hodonína stanoví na začátku každého roku výši rozpočtu pro danou položku výnosů a nákladů. V průběhu roku však dochází k nepatrným změnám v takto nastavených rozpočtech.

⁸⁶ **Rozpočet upravený:** je rozpočet nastavený radou města Hodonína ke konci každého roku.

⁸⁷ **% plnění:** Sleduje % splnění dané položky výnosů nebo nákladů z upraveného rozpočtu.

⁸⁸ **Provozní dotace:** Jak již bylo zmíněno dříve, AO je příspěvkovou organizací města Hodonína, dostává každým rokem dotace na svůj provoz.

- **Rozpis jednotlivých výnosů roku 2009**

Z hlediska struktury připadá největší podíl výnosů z pronájmu ledové plochy ve výši 27 %. Na druhém místě s výši 21 % jsou ostatní výnosy. Mezi ostatní výnosy AO patří především: příjmy z reklamních ploch v rámci sportovišť, zimní údržba (pro město Hodonín), čerpání z investičního fondu atd. Třetí pozici s 15 % pokrývají tržby krytého plaveckého bazénu. Další místo ve výši 13 % zahrnují výnosy z pronájmu sportovišť. Na pátém místě s celkovým podílem 12 % najdeme výnosy z pronájmu Krytého plaveckého bazénu.

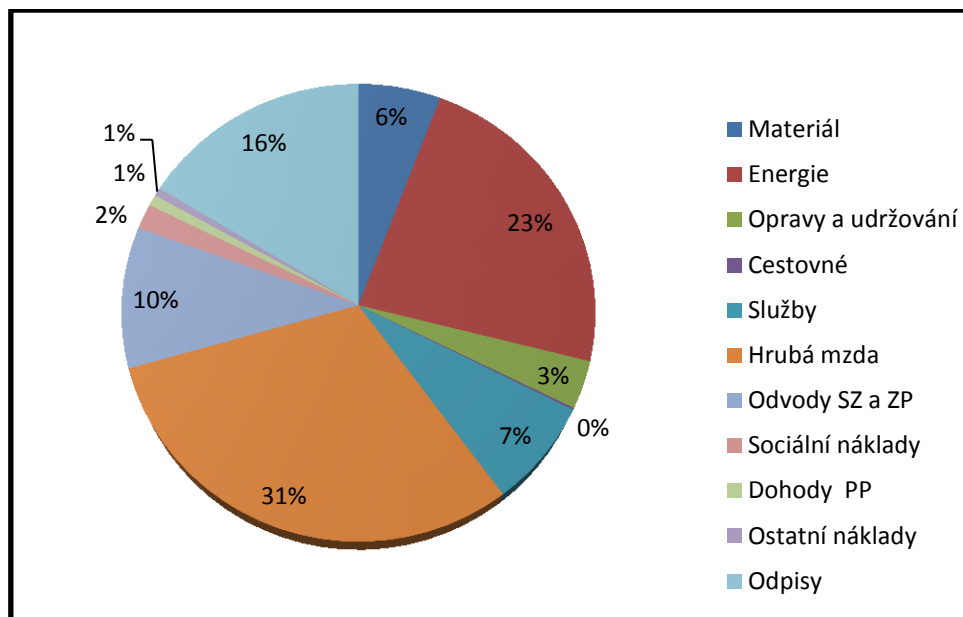
Další výnosy nejsou svým podílem (pod 10 %) nijak zásadní pro celkovou úspěšnost hospodaření AO. Typicky mezi tyto výnosy lze zařadit i pro následující sledované roky: pronájmy nebytových prostor, dotace z ÚP a příjmy z veřejného bruslení na ZS.

Tab. 3.9 Náklady za organizaci, rok 2009

Náklady za organizaci	Rok 2009	Původní rozpočet	Rozpočet upravený	%plnění
Materiál	1 863 325 Kč	1 973 000 Kč	1 875 000 Kč	99
Energie	7 437 148 Kč	8 595 000 Kč	7 495 000 Kč	99
Opravy a udržování	1 088 585 Kč	1 545 000 Kč	1 145 000 Kč	95
Cestovné	48 214 Kč	80 000 Kč	65 000 Kč	74
Služby	2 390 142 Kč	2 420 000 Kč	2 420 000 Kč	99
z toho: pojištění	192 074 Kč			
odvoz odpadu	158 645 Kč			
revize, kontroly	309 562 Kč			
PO, bezpečnost	41 888 Kč			
telefon, internet	204 525 Kč			
Hrubá mzda	9 873 072 Kč	10 684 000 Kč	10 084 000 Kč	98
Odvody SZ a ZP	3 209 093 Kč	3 739 000 Kč	3 284 000 Kč	98
Sociální náklady	571 913 Kč	542 000 Kč	580 000 Kč	99
Dohody PP	251 870 Kč	307 000 Kč	267 000 Kč	94
Ostatní náklady	187 242 Kč	225 000 Kč	195 000 Kč	96
Odpisy	5 245 772 Kč	3 758 000 Kč	5 246 000 Kč	100
CELKEM	32 166 376 Kč	33 868 000 Kč	32 656 000 Kč	99

Zdroj tabulky 3.9: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.6 Struktura nákladů, rok 2009



Zdroj grafu 3.6: vlastní zpracování interních dat

- **Rozpis jednotlivých nákladů roku 2009**

Hlavní a tímto i nejzásadnější podíl nákladů ve výši 31 % jsou pro AO hrubé mzdy zaměstnanců. Druhé místo s podílem 23 % zahrnují veškeré spotřeby energií. S 16% podílem jsou odpisy majetku na třetím místě. Dalších 10 % podílu tvoří odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění za zaměstnance spol. Zbylé složky nákladů se nepodílí ani 10 %. Mezi tyto náklady patří: sociální náklady (2 %) – zahrnují stravenky a ostatní ceniny; mzdy pracovníků v rámci dohody o provedení práce a ostatní náklady jsou ve výši 1 %. Do ostatních nákladů AO patří: nákup zboží, náklady na reprezentaci a nákup spotřebního materiálu kam patří mimo jiné i dresy. Náklady na cestovné jsou svým podílem nižší než 1 %.

- **Výsledek hospodaření**

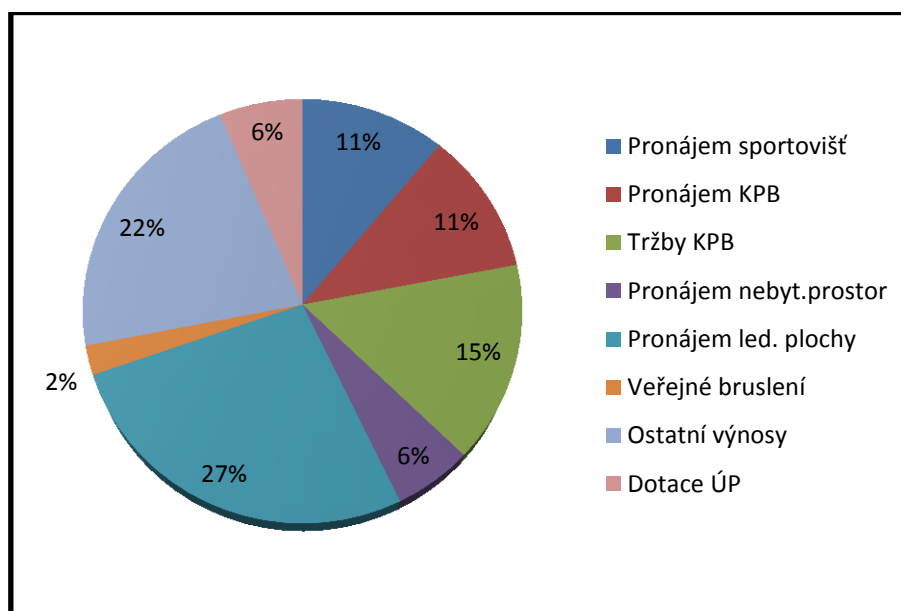
V roce 2009 bylo AO dosaženo hospodářského výsledku **380 524 Kč**. V rámci sledovaného období a skutečnosti, že AO je příspěvková organizace, **lze tento HV považovat za nadprůměrný.**

Tab. 3.10 Výnosy za organizaci, rok 2010

Výnosy za organizaci	Číslo účtu	Rok 2010	Původní rozpočet	Rozpočet upravený	% Plnění
Pronájem sportovišť	602301	864 503 Kč	853 000 Kč	853 000 Kč	101
Pronájem KPB	602301	859 515 Kč	830 000 Kč	830 000 Kč	104
Tržby KPB	602303,602309	1 196 543 Kč	1 200 000 Kč	1 200 000 Kč	100
Pronájem nebyt. prostor	602000	444 491 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	123
Pronájem led. plochy	602301	2 100 813 Kč	1 900 000 Kč	2 100 000 Kč	100
Veřejné bruslení	602302	175 700 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	98
Ostatní výnosy	649001,602002...	1 708 686 Kč	1 235 000 Kč	1 735 000 Kč	98
Dotace ÚP	672302,672002	495 488 Kč	190 000 Kč	490 000 Kč	101
Vlastní příjmy celkem		7 845 739 Kč	6 748 000 Kč	7 748 000 Kč	101
Provozní dotace	6723001	25 608 000 Kč	28 608 000 Kč	25 608 000 Kč	100
CELKEM		33 453 739 Kč	35 356 000 Kč	33 356 000 Kč	100

Zdroj tabulky 3.10: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.7 Struktura výnosů, rok 2010



Zdroj grafu 3.7: vlastní zpracování interních dat

• Rozpis jednotlivých výnosů roku 2010

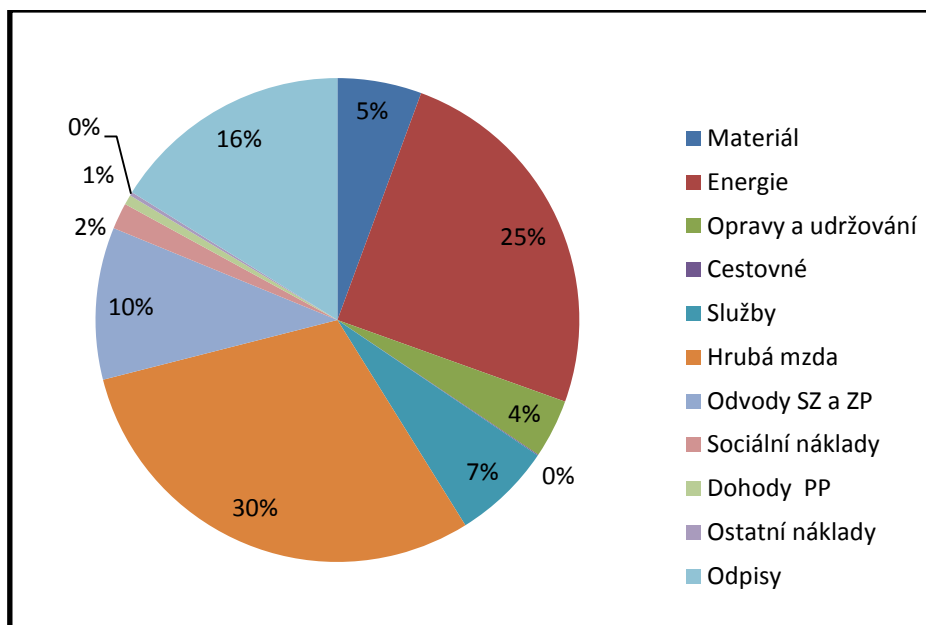
Největší část příjmů pro AO přichází z pronájmu ledové plochy zimního stadionu – 27 %. Druhou největší část příjmů (přes 22 %) zahrnují ostatní výnosy. Třetí místo (15 %) pochází z tržeb krytého plaveckého bazénu a dalších 11 % připadá z pronájmu těchto prostor. 11% podílu z celkových příjmů dosahují také tržby z pronájmu sportovišť (hřiště, prostory víceúčelové haly atd.). Dotace z úřadu práce spolu s pronájmem nebytových prostor dosahují pouhých 6 % příjmů. Nejnižší část příjmu (4 %) přichází ze vstupného pro veřejné bruslení na zimním stadionu.

Tab. 3.11 Náklady za organizaci, rok 2010

Náklady za organizaci	Číslo účtu	Rok 2010	Původní rozpočet	Rozpočet upravený	% Plnění
Materiál	501	1 874 456 Kč	1 936 000 Kč	1 196 800 Kč	157
Energie	502	8 273 304 Kč	8 595 000 Kč	8 595 000 Kč	96
Opravy a udržování	511	1 304 807 Kč	1 545 000 Kč	1 545 000 Kč	84
Cestovné	512	20 650 Kč	80 000 Kč	25 000 Kč	83
Služby	518	2 218 670 Kč	2 420 000 Kč	1 510 000 Kč	147
z toho: pojištění	518309	180 268 Kč			0
odvoz odpadu	518306	92 580 Kč			0
revize, kontroly	518310	326 685 Kč			0
PO, bezpečnost	518308	50 784 Kč			0
telefon, internet	518302	225 051 Kč			0
Hrubá mzda	521001,521301	9 956 185 Kč	10 684 000 Kč	10 684 000 Kč	93
Odvody SZ a ZP	524	3 387 072 Kč	3 684 000 Kč	3 432 000 Kč	99
Sociální náklady	527,528	583 402 Kč	582 000 Kč	601 000 Kč	97
Dohody PP	521302,521002	218 402 Kč	307 000 Kč	337 000 Kč	65
Ostatní náklady	549,513,504,538	81 842 Kč	225 000 Kč	55 000 Kč	149
Odpisy	551	5 375 132 Kč	5 298 000 Kč	5 375 200 Kč	100
CELKEM		33 293 922 Kč	35 356 000 Kč	33 356 000 Kč	100

Zdroj tabulky 3.11: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.8 Struktura nákladů, rok 2010



Zdroj grafu 3.8: vlastní zpracování interních dat

• Rozpis jednotlivých nákladů roku 2010

Největším podílem výdajů AO (celých 30 %) jsou hrubé mzdy zaměstnanců. Velkou část pokrývají veškeré spotřeby energií – 25 %. Třetí největší část nákladů ve výši

16 % zahrnují odpisy majetku spol. Ostatní položky výdajů se podílí necelými 10 %, nejméně pak náklady na cestovné, které nedosahují ani 1 % z celkových nákladů.

- **Výsledek hospodaření**

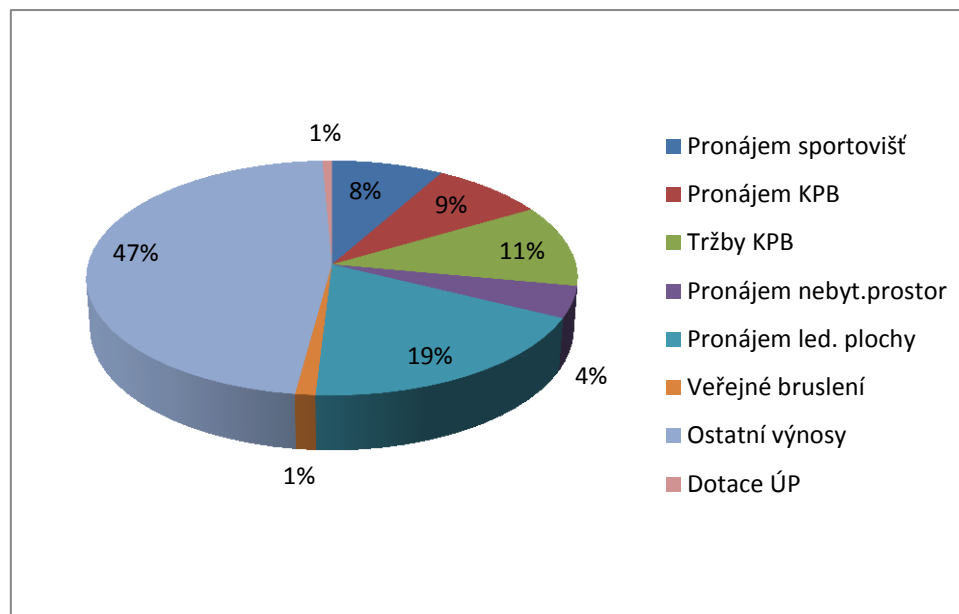
Za rok 2010 dosáhla AO hospodářského výsledku **159 817 Kč**. V rámci hodnocení úspěšnosti hospodaření se zdroji a majetkem se tento rok oproti předchozímu, ukázal o polovinu horší. Velký dopad na snížení HV měl nárůst spotřebovaných energií – více než o 800 tis. Kč a náklady na opravy a udržování, které byly v roce 2010 oproti předchozímu roku vyšší o 300 tis. Kč. K takto velkému navýšení nákladů v roce 2010 bylo ale částečně kompenzováno zvýšením některých výnosů, a to: ostatní výnosy (nárůst o 131 tis. Kč), tržby z pronájmu nebytových prostor (vyšší o 89 tis. Kč.), dotace z ÚP (o necelých 100 tis. Kč vyšší). Na druhou stranu je také zapotřebí zmínit pokles některých nákladů v roce 2010 oproti roku 2009. Těmito náklady byly: ostatní náklady (snížení o 105 tis. Kč) a nižší náklady na cestovné se změnou 27 tis. Kč.

Tab. 3.12 Výnosy za organizaci, rok 2011 (v Kč)

Výnosy za organizaci	Číslo účtu	Rok 2011	Původní rozpočet	Rozpočet upravený	% plnění
Pronájem sportovišť	602301	971 460	848 000	988 000	98
Pronájem KPB	602301	993 370	570 000	1 000 000	99
Tržby KPB	602303,602309	1 336 220	1 150 000	1 330 000	100
Pronájem nebyt. prostor	602000	514 842	360 000	510 000	101
Pronájem led. plochy	602301	2 207 146	2 100 000	2 200 000	100
Veřejné bruslení	602302	140 705	160 000	140 000	101
Ostatní výnosy	649001,602002...	5 574 912	1 752 000	5 837 000	96
Dotace ÚP	672302,672002	83 000	60 000	80 000	104
Vlastní příjmy celkem		11 821 654	7 000 000	12 085 000	98
Provozní dotace	6723001	24 355 000	25 608 000	24 335 000	100
CELKEM		36 176 654	32 608 000	36 420 000	99

Zdroj tabulky 3.12: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.9 Struktura výnosů, rok 2011



Zdroj grafu 3.9: vlastní zpracování interních dat

- **Rozpis jednotlivých příjmů roku 2011**

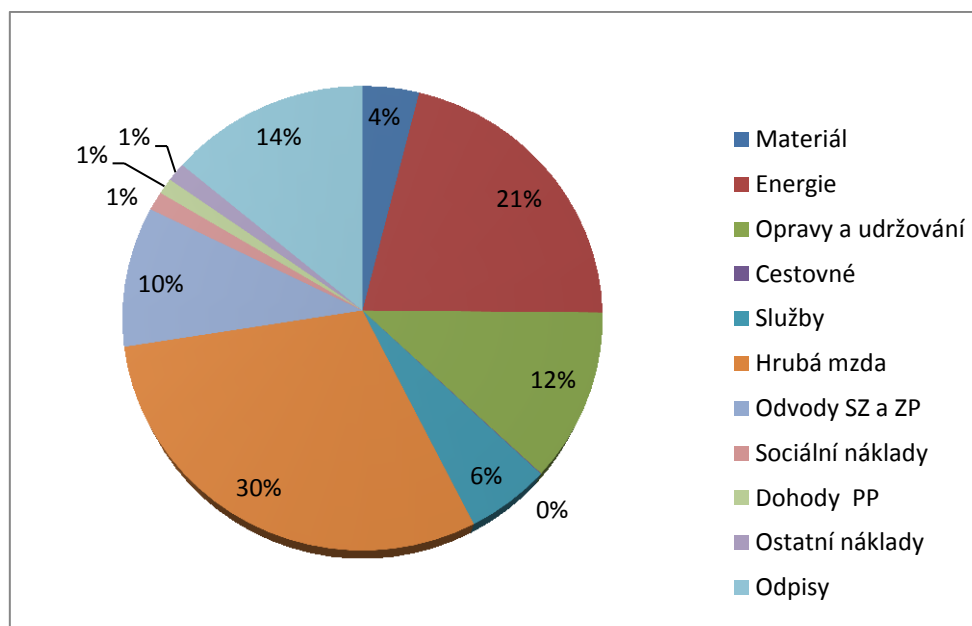
Největším podílem výnosů byly v roce 2011 ostatní výnosy – 47 %. V tomto roce dosáhly o 25 % většího podílu než v minulém. S velkým odstupem jsou svým podílem 19 % příjmy z pronájmu ledové plochy zimního stadionu. Tržby KPB jsou se svým 11% podílem opět na 3. místě, nicméně v tomto roce se podílely na celkových příjmech o 4 % méně. Další příjmy svým podílem nedosáhly ani hranice 10 %, nejméně se na struktuře výnosů podílely dotace z ÚP a příjmy z veřejného bruslení na zimním stadionu.

Tab. 3.13 Náklady za organizaci, rok 2011 (v Kč)

Náklady za organizaci	Číslo účtu	Rok 2011	Původní rozpočet	Rozpočet upravený	% plnění
Materiál	501	1 413 261	1 035 000	1 029 000	137
Energie	502	7 634 488	8 595 000	8 595 000	89
Opravy a udržování	511	4 282 832	1 545 000	4 339 000	99
Cestovné	512	15 679	25 000	20 000	78
Služby	518	1 976 743	1 157 500	1 157 500	171
z toho: pojištění	518309	191 622			0
odvoz odpadu	518306	175 010			0
revize, kontroly	518310	164 634			0
PO, bezpečnost	518308	51 440			0
telefon, internet	518302	181 154			0
Hrubá mzda	521001...	10 776 648	10 684 000	11 477 000	94
Odvody SZ a ZP	524	3 524 220	3 684 000	3 740 000	94
Sociální náklady	527,528	476 256	584 500	585 500	81
Dohody PP	521302,521002	406 303	307 000	407 000	100
Ostatní náklady	549,513,504,538	475 320	55 000	55 000	864
Odpisy	551	5 013 766	5 008 000	5 015 000	100
CELKEM		35 995 516	32 680 000	36 420 000	99

Zdroj tabulky 3.13: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.10 Struktura nákladů, rok 2011



Zdroj grafu 3.10: vlastní zpracování interních dat

- Rozpis jednotlivých výdajů roku 2011**

Největším podílem výdajů AO ve výši 30 % jsou hrubé mzdy zaměstnanců. Dalším neméně důležitým podílem pokrývají veškeré spotřeby energií – 21 %. Na třetí pozici jsou, stejně jako v předchozím roce se svým podílem 14 %, odpisy majetku. Ve výši 12 % podílu

se v tomto roce staly náklady na opravy a udržování provozních zařízení. Další náklady svým podílem do 10 % příliš neovlivňují chod AO.

- **Výsledek hospodaření**

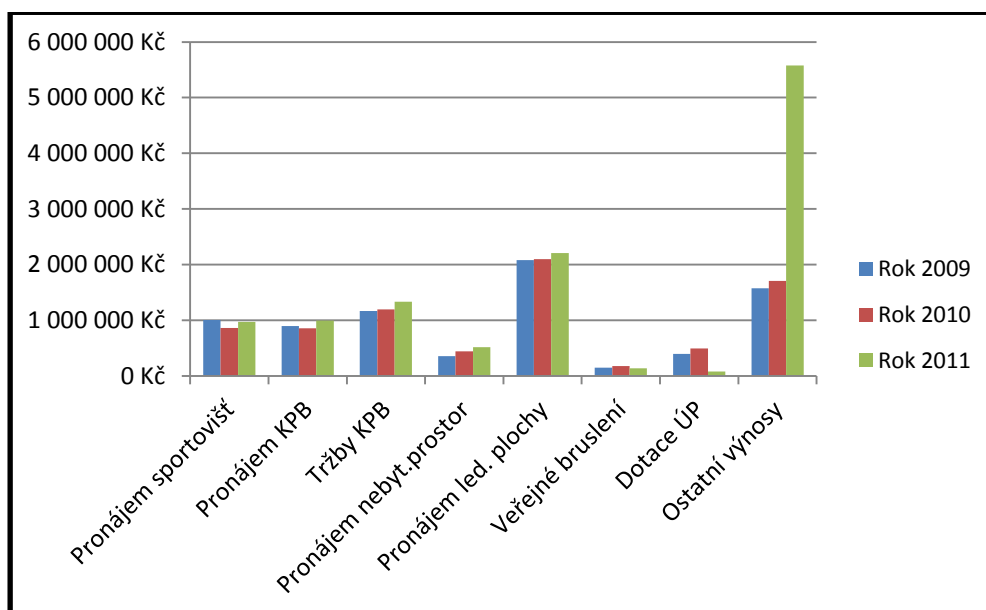
Za rok 2011 bylo v AO dosaženo hospodářského výsledku **181 138 Kč, což znamená nepatrný nárůst o 21 321 Kč** oproti předchozímu roku. V rámci hodnocení úspěšnosti hospodaření se zdroji a majetkem se tento rok ukázal v porovnání s předchozím, jako lepší. Ve srovnání s prvním sledovaným rokem (2009) je tento zisk stále nízký, ale zato se více blíží vyrovnanému rozpočtu.

3.3.2.5. Vývoj výnosů a nákladů

V této podkapitole jsou popsány vývoje celkových výnosů a nákladů, resp. některé jejich položky, které se na tomto vývoji nejvíce podílely.

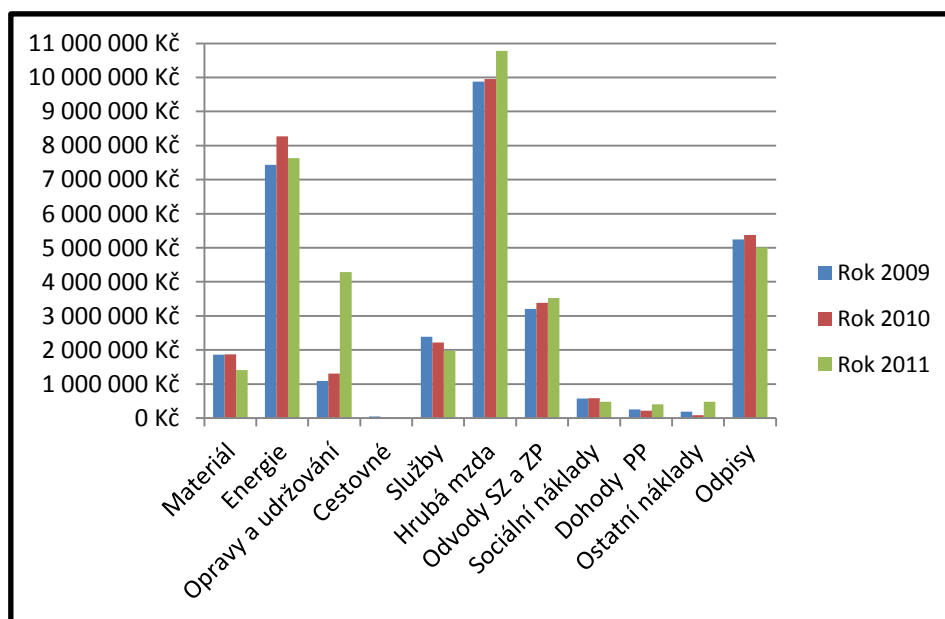
Graf 3.11 přehledně zobrazuje veškeré již výše zmíněné změny výnosů za roky 2009-2011. Nejpodstatnější změnou je růst ostatních výnosů. V roce 2009 byly ostatní výnosy vykázány ve výši 1,5 mil. Kč, v roce 2010 dosáhly tyto výnosy o 200 tis. Kč výše. Rok 2011 přinesl AO ostatní výnosy ve výši 5,5 mil. Kč. Tento podstatný nárůst byl dosažen především při čerpání z investičního fondu na opravy. Z fondu se čerpala částka 3,95 mil. Kč na výměnu expanzní nádoby pro ZS. Další výnosy se nikterak radikálně neměnily.

Graf 3.11 Vývoj výnosů, roky 2009-2011 ⁸⁹



Zdroj grafu 3.11: vlastní zpracování interních dat

Graf 3.12 Vývoj nákladů, roky 2009-2011



Zdroj grafu 3.12: vlastní zpracování interních dat

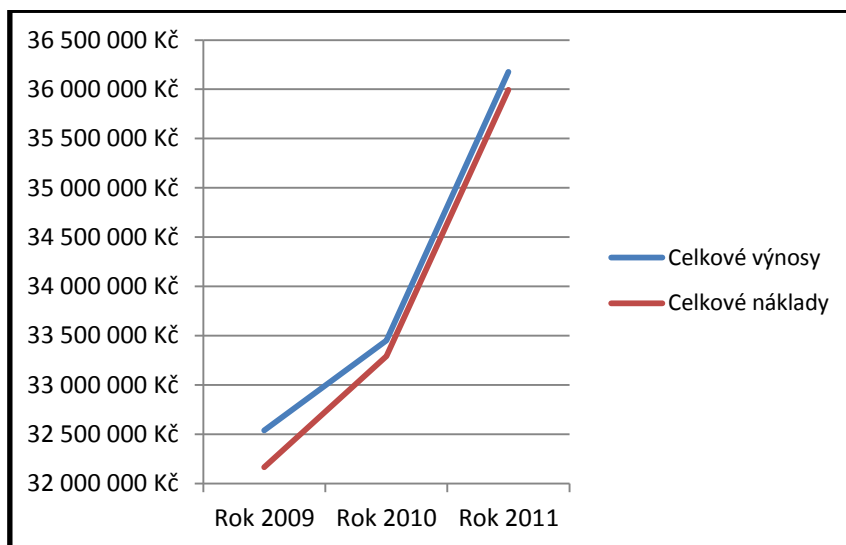
V grafu 3.12 je zachycen vývoj nákladů v letech 2009-2011. V tomto sledovaném období dosáhly největších změn investice a opravy zařízení – v roce 2011 bylo třeba opravit rekonstruovat či revidovat tato potřebná vybavení:

⁸⁹ V grafu nejsou záměrně zahrnuty provozní dotace, které jsou typicky ve výši 24-25 mil. Kč. Významně tak zaručují dosažení kladného HV vůči vysokým nákladům na provoz všech sportovních zařízení AO. Právě vysoký podíl provozních dotací by sklesl ostatní položky výnosů.

- Výše uvedená výměna expanzivní nádoby a oprava rolby na ZS,
- výměna oken a oprava střechy KPB,
- oprava podlahy a časomíry na sportovišti ČD,
- různé revize zařízení.

Za zmínku zcela určitě stojí množství spotřebovaných energií, které v roce 2010 dosáhly svého maxima – částky 8,2 mil. Kč. Toto maximum paradoxně způsobila situace, kdy bylo spotřebováno nejmenší množství elektrické energie a to 918 MWh (rok 2009: 979 MWh), ovšem za nejvyšší náklady – 3,366 mil. Kč (rok 2009: 3,309 mil. Kč)⁹⁰. Spotřebované teplo taktéž dosáhlo vysokých hodnot – 7 966 GJ, roku 2009 bylo spotřebováno 7 341 GJ tepla. Komentář si zaslouží také vývoj hrubých mezd zaměstnanců. Ačkoliv se počet pracovníků za sledované období podstatně nijak nezměnil, průměr hrubých mezd vzrostl od roku 2009 do 2011 o 9,67 %. Takový růst dobře kryje průměrné rostoucí výdaje domácností. Klesající tendence byly zaznamenány u položek materiál a služby.

Graf 3.13 Vývoj celkových výnosů a nákladů, roky 2009-2011



Zdroj grafu 3.13: vlastní zpracování interních dat

• **Zhodnocení vývoje celkových výnosů a nákladů**

Z grafu 3.13 je možno snadno zpozorovat situaci kdy od roku 2010 byla výše celkových výnosů těsně pronásledována celkovými náklady a tímto došlo k vymezení těsného prostoru pro kladný HV. Situace z roku 2009, kdy HV dosáhl částky přes 370 tis. Kč, již

⁹⁰ Nejen klimatické podmínky ale také vliv vývoje cen elektrické energie způsobily toto navýšení nákladů. Také nevýhodně sjednané tarify za elektřinu pravděpodobně sehrály svou roli.

nebyla od té doby nikdy opakována. Graf také přehledně zobrazuje velkou tendenci růstu jak celkových výnosů, tak i celkových nákladů.

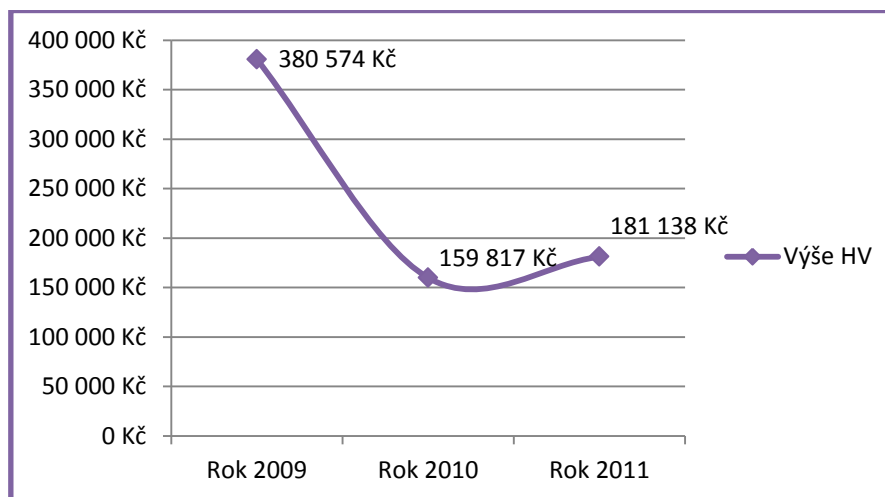
3.3.2.6. Vývoj HV

Nejvyššího HV dosáhla AO v roce 2009 (přes 380 tis. Kč). Následující roky AO již této výše HV nikdy nedosáhla.⁹¹ Hlavní dopad na snížení HV měly především rostoucí náklady na spotřebované energie, viz graf 3.12, ale také vyšší nákupy materiálu, větší odvody za SZ a ZP a v neposlední řadě zvýšení výdajů na opravy a udržování – především pro středisko KPB, jehož technický stav není dobrý.

V roce 2010 nedošlo na straně výnosů bohužel k žádnému většímu růstu, který by kompenzoval výše uvedené zvýšení nákladů. Přesto je ale zapotřebí zmínit některé položky výnosů, které vykázaly alespoň malé navýšení. Jednalo se o tržby KPB, pronájem nebytových prostor (sportovišť) a ostatní výnosy. Naproti tomu AO snížila výdaje na služby o 175 tis. Kč ve srovnání s rokem 2009.

AO vykázala HV v roce 2010 o 21 tis. Kč vyšší. Hrubé mzdy a ostatní náklady rostly více než v předchozím roce. K velkému navýšení došlo také u investic a oprav – zde byl tento nárůst dostatečně kompenzován financováním z investičního fondu (velké navýšení ostatních výnosů, viz graf 3.11). Na lepším HV se také podílely svým zvýšením některé výnosy. Mezi tyto výnosy patří: tržby KPB, pronájem KPB a pronájem ledové plochy ZS.

Graf 3.14 Vývoj hospodářského výsledku AO



Zdroj grafu 3.14: vlastní zpracování interních dat

⁹¹ Situace, aby AO dosahovala co nejvyšší hodnoty HV není žádoucí, jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci a její rozpočet má být spíše vyrovnaný, protože provoz AO je přímo závislý na dotacích z rozpočtu města Hodonína.

3.3.3. Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole jsou uvedeny nejpodstatnější a nejčastěji používané ukazatele pro hodnocení výkonnosti příspěvkové organizace. Další podkapitoly budou rozděleny dle jednotlivých ukazatelů.

3.3.3.1. Ukazatele autarkie

Tab. 3.14 Vývoj ukazatelů autarkie

Ukazatele autarkie	Vzorec č.	Období				
		2009	2010		2011	
		Absolutně	Absolutně	Změna	Absolutně	Změna
Autarkie hl. činnosti na bázi výnosů a nákladů	2.4	73 %	68 %	- 11 %	81 %	+ 13 %
Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech.	2.5	411 %	417 %	+ 6 %	390 %	- 27 %

Zdroj tabulky 3.14: vlastní zpracování interních dat

Tabulka č. 3.14 ukazuje celkovou soběstačnost AO (autarkie). Ve sledovaném období dosahovala AO neuspokojivých hodnot. Za uspokojivou hodnotu lze považovat pouze takovou, která se blíží 100 %. Vypočtené hodnoty vypovídají o situaci, že AO nepokrývá své náklady z hlavní činnosti celkovými výnosy dostatečně.⁹² Ukazatel Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech vykazuje hodnoty vysoce nad 300 %, znamená to, že neinvestiční dotace vysoce převyšují celkové provozní příjmy.

3.3.3.2. Nákladová rentabilita

Pro účely stanovení nákladové rentability je sestavena pyramidová soustava celkové nákladovosti, která je uvedena v **příloze č. 4**. Sledovaným obdobím jsou zde roky 2011 a 2012. V příloze č. 4 je možno snadno zpozorovat např. vývoj, kdy celková nákladovost dosáhla velmi nepatrného růstu (o 0,33 %).

Vážnější je ovšem situace, kdy jsou analyzovány jednotlivé účtové skupiny nákladů. Největší nárůst⁹³ je u skupin s č. 54, 55 a 53.

⁹² V těchto výnosech jsou také již obsaženy neinvestiční dotace pro AO, na jejichž přidělení je AO životně závislá a výše dotací tvoří podstatnou část výnosů.

⁹³ Změny ve vývoji nákladů (v %) jsou zachyceny pomocí DRP – buňka č. 6.

Tato přehledná analýza celkové nákladovosti také dobře vystihuje, které z nákladových položek nebo skupin nákladů zatěžují organizaci nejvíce a které naopak nejméně. Za zmínku stojí účtová skupina č. 52 – Osobní náklady a č. 50 (Spotřebované nákupy). Tyto dvě skupiny nákladů, z hlediska zjištěných výsledků (viz 2. a 3. buňky pyramidy – dle legendy) nejvíce zatěžují AO. Výsledné hodnoty ukazatelů v základním a běžném období nám udávají, kolik nákladů musí AO vynaložit (např. 0,41254 Kč) na to, aby byla schopna provést výkon v hodnotě 1 Kč.

3.3.3.3. Ukazatele rentability

Tab. 3.15 Vývoj vybraných ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	Použitý vzorec č.	Období		
		2009	2010	2011
ROA	2.7	0,112 %	0,047 %	0,054 %
ROE	2.8	0,116 %	0,047 %	0,055 %
ROS	2.6	6,723 %	2,833 %	2,939 %
Rentabilita nákladů	2.9	0,012 Kč	0,005 Kč	0,005 Kč

Zdroj tabulky 3.15: vlastní zpracování interních dat

V tabulce č. 3.15 je zachycen vývoj hlavních ukazatelů rentability.

- **ROA** – ve výpočtu poměrujeme zisk AO s výší celkových aktiv. Literatura uvádí, že čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší pro hodnocení rentability firmy. AO je v situaci, kdy její aktiva jsou v průměrné výši 330 mil. Kč a ze svého titulu generuje účelově jen nepatrný zisk. Proto jsou výsledné hodnoty ve sledovaném období tak nízké. Nicméně měl tento ukazatel od roku 2010 klesající tendenci (pokles o 0,065 p. b. vůči roku 2009) a v roce 2011 byl zaznamenán nepatrný růst ve výši 0,007 % v porovnání s rokem 2010.
- **ROE** – obdobně jako ukazatel rentability aktiv vykázal tento ukazatel podobné trendy. Nejdříve se jednalo o pokles (ve výši 0,069 %) a následně nepatrný nárůst o 0,008 p. b.
- **Ukazatel ROS** - víceméně pomyslná hodnota v situaci kdy analyzujeme příspěvkovou organizaci – hlavní účel není dosahovat vysokého zisku, ale přinést určitou prospěšnost společnosti v daném místě nebo lokalitě.

- **Rentabilita nákladů** – hodnoty tohoto ukazatele jsou svým způsobem taktéž pomyslné – bez dotací by AO nebyla nikdy zisková ani provozu schopná a výše zisku vůči poskytovaným dotacím je nepatrná, protože je žádoucí rozpočet, pokud možno vyrovnaný. Jelikož nám tento ukazatel udává, kolik korun zisku připadá na 1 korunu vykazovaných nákladů, je pomocí tabulky 3.15 jasné vidět ve kterých rocích se AO blíží požadované skutečnosti (rok 2010 a 2011).

3.3.3.4. Ukazatele likvidity

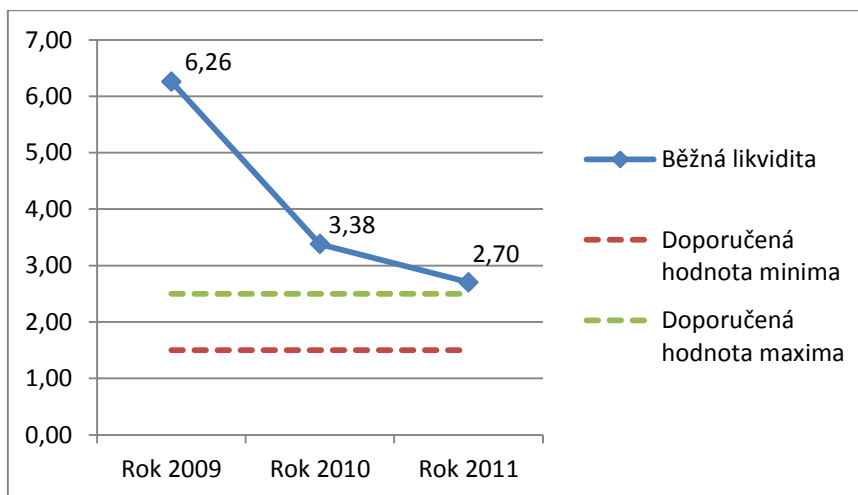
Tab. 3.16 Vývoj vybraných ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	Použitý vzorec č.	Období		
		2009	2010	2011
Běžná likvidita	2.16	6,26	3,38	2,70
Okamžitá likvidita	2.14	4,76	2,64	1,61
Pohotová likvidita	2.15	6,22	3,38	2,70

Zdroj 3.16: vlastní zpracování interních dat

Tabulka č. 3.16 zachycuje 3 typy ukazatelů likvidity. Na první pohled je zřejmé, že běžná a pohotová likvidita jsou téměř totožné – AO během sledovaného období nedržela ve své evidenci žádné zásoby, ve své podstatě ani žádné nepotřebuje. Z tohoto důvodu nebude pohotová likvidita dále srovnávána.

Graf 3.15 Vývoj běžné likvidity AO



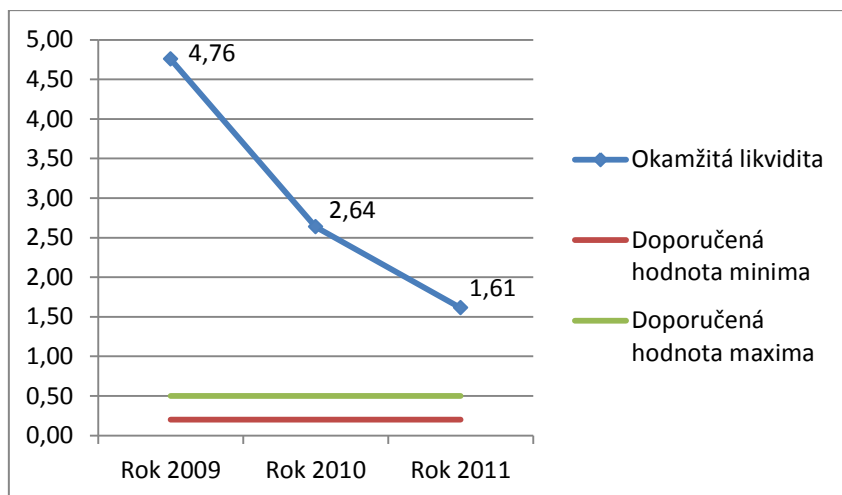
Zdroj grafu 3.15: vlastní zpracování interních dat

- **Běžná likvidita**

Za celé sledované období je nad svojí maximální doporučenou hodnotou s výjimkou roku 2011 kdy ji téměř dosahuje, jak je možno vyčíst z tabulky 3.16 a grafu 3.15. Tato situace

vychází ze skutečnosti, že podíl závazků je vůči oběžným aktivům poměrně nízký, jinými slovy: AO bude v případě potřeby schopna pokrýt oběžnými aktivy krátkodobé závazky vícekrát, než je všeobecně doporučováno. Vysoké hodnoty běžné likvidity vypovídají o velmi dobré schopnosti uspokojit závazky svých věřitelů.

Graf 3.16 Vývoj okamžité likvidity AO



Zdroj grafu 3.16: vlastní zpracování interních dat

- **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel by měl být minimálně na hodnotě 0,2. Během sledovaného období je okamžitá likvidita AO výrazně vyšší než tato obecně doporučená hodnota. Nejblíže je však v roce 2011 s hodnotou 1,61. Stav tohoto ukazatele likvidity vychází ze situace, kdy v AO zůstatky peněz jsou několika násobně vyšší než krátkodobé závazky. Z této situace je možné snadno zjistit způsob hospodaření, kdy velké množství peněz zůstává nevyužito a tím nejsou efektivně alokovány.

3.3.3.5. Ukazatele aktivity

Tab. 3.17 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	Použitý vzorec č.	Období		
		2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	2.10	0,017	0,017	0,018
Obrat stálých aktiv	2.11	0,017	0,017	0,019
Doba obratu pohledávek	2.12	141 dnů	182 dnů	233 dnů
Doba obratu závazků	2.13	96 dnů	245 dnů	215 dnů

Zdroj tabulky 3.17: vlastní zpracování interních dat

- **Obrat celkových aktiv**

Z vypočtených výsledků je patrné, že intenzita využití celkových aktiv v AO byla nejvyšší v roce 2011 a to 0,018 - předchozí dva roky jsou nepatrně nižší (0,017). Tyto hodnoty však dokazují, že využití celkových aktiv je velmi nízké. K tomu dochází především z principu vysokého objemu celkových aktiv vůči tržbám.

- **Obrat stálých aktiv**

Jelikož AO nevykazuje žádné velké množství oběžných aktiv (cca do 1,2 %) jsou výsledky ve srovnání s předchozím ukazatelem náramně podobné. Nepatrný růst je pozorován opět až v roce 2011, kdy došlo ke změně z původní hodnoty 0,017 na 0,019. Příčinou takto malé změny je pokles stálých aktiv o cca 5 mil. Kč a růst tržeb o 0,5 mil. Kč.

- **Doba obratu pohledávek**

Nejlepší, tedy nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla zjištěna v roce 2009 (141 dnů), protože výše neuhrazených pohledávek byla nejmenší. V následujících letech docházelo k postupnému nárůstu pohledávek a tím i k jejich době obratu. Roku 2011 dosáhla výše obratu pohledávek 233 dnů, jednoduše interpretováno: průměrně musela AO čekat 233 na zaplacení 1 pohledávky.

- **Doba obratu závazků**

Podobného vývoje je možné si povšimnout i na straně nesplacených dluhů, kdy AO potřebovala nejvíce dnů (245) na zaplacení 1 závazku v roce 2010. Nárůst byl způsoben navýšením závazku o 154 % proti roku 2009. Příznivější byl právě rok 2009, kdy byla tato doba výrazně kratší, jen 96 dnů. Rok 2011 nebyl pro AO příznivý co se splatnosti svých závazků týče (215 dnů) – snížení doby obratu závazků o 1 měsíc při nižších celkových závazků o 4 % (a taktéž vyšších tržbách), ve srovnání s rokem 2010. Je třeba podotknout, že v letech 2009-2010 byly tržby téměř na stejné výši (tedy 5,6 mil. Kč), ale za rok 2011 vykázala AO o 500 tis. Kč tržby vyšší.

3.3.4. Mezi-organizační srovnání

Tab. 3.18 MOS vybraných ukazatelů rentability

Organizace	Ukazatele rentability		
Rok 2009	ROA	ROE	ROS
AO	0,11 %	0,11 %	6,72 %
Sportoviště města UH	2,30 %	4,26 %	46,79 %
Rok 2010			
AO	0,047 %	0,047 %	2,833 %
Sportoviště města UH	-1,11 %	-26,116 %	-124,468 %
Rok 2011			
AO	0,054 %	0,055 %	2,939 %
Sportoviště města UH	4,25 %	6,49 %	74,56 %

Zdroj tabulky 3.18: vlastní zpracování interních dat

Z výše zjištěných výpočtů v příložené tabulce 3.18, je třeba vysvětlit zásadní odlišnosti ve výsledných hodnotách:

- V AO je cca 10 x vyšší zůstatková hodnota celkových aktiv,
- v prvním sledovaném roce byla organizace Sportoviště města Uherské Hradiště svým HV nejbližše vyrovnanému rozpočtu se zůstatkem 62 670 Kč,
- rok 2010 vykázala srovnávaná organizace záporný HV a to -234 000 Kč,
- v roce 2011 srovnávaná organizace měla již kladný HV ve výši 167 838 Kč.

• Shrnutí

Z výše popsaného a tabulky 3.19 je zřejmé, že AO nedosahuje tak vysokých rentabilit vybraných ukazatelů, jako srovnatelná organizace (s výjimkou roku 2010). Tímto je možno konstatovat, že AO by při stejných hodnotách HV dosáhla nízkých rentabilit z důvodu vysokého objemu aktiv a vlastního kapitálu.

Tato situace vychází z faktu, že AO má ve správě více majetku (především budov a pozemků) pro zajištění sportovních aktivit.

Tab. 3.19 MOS vybraných ukazatelů likvidity

Organizace	Ukazatele likvidity		
Rok 2009	Běžná	Okamžitá	Pohotová
AO	6,26	4,76	6,22
Sportoviště města UH	3,29	2,13	3,20
Rok 2010			
AO	3,38	2,64	3,38
Sportoviště města UH	1,51	0,87	1,51

Rok 2011			
AO	2,70	1,61	2,70
Sportoviště města UH	1,38	1,12	1,38

Zdroj tabulky 3.19: vlastní zpracování interních dat

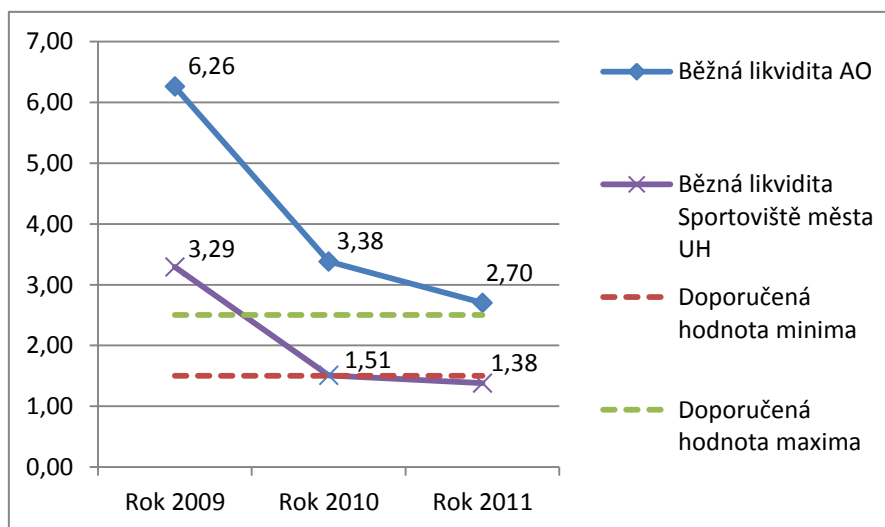
V tabulce 3.19 jsou porovnávány ukazatele likvidity AO se srovnávanou organizací. I v případě srovnávané organizace je snadno patrné, že běžná a pohotová likvidita jsou téměř totožné, protože podobně jako AO neměla během sledovaného období téměř žádné zásoby, které by pro svůj provoz potřebovala. Není tedy třeba dalšího porovnávání pohotové likvidity.

- **Běžná likvidita**

Během celého sledovaného období dosahuje AO vyšších hodnot běžné likvidity (dvojnásobku), než srovnávaná organizace. Krátkodobé závazky AO byly daleko lépe kryty oběžnými aktivy, než v případě srovnávané organizace. Běžná likvidita srovnávané organizace se během sledovaného období snižovala podobným tempem jako u AO. Roku 2011 již ale tato organizace nedosahovala ani doporučené hodnoty (1,5). Tato situace vychází z vývoje růstu krátkodobých závazků a nepatrným poklesem oběžných aktiv. Krátkodobé závazky srovnávané organizace postupně během let narůstaly z původních 724 tis. Kč (rok 2009), až na 1,5 mil Kč na konci roku 2011.

Z předchozího textu je zřejmé, že pokud by obě organizace žádaly v roce 2012 o určitou výši úvěru u bank, AO by měla v tomto případě výhodnější pozici z pohledu banky na klienta, viz také následující graf 3.17.

Graf 3.17 MOS vývoje běžné likvidity



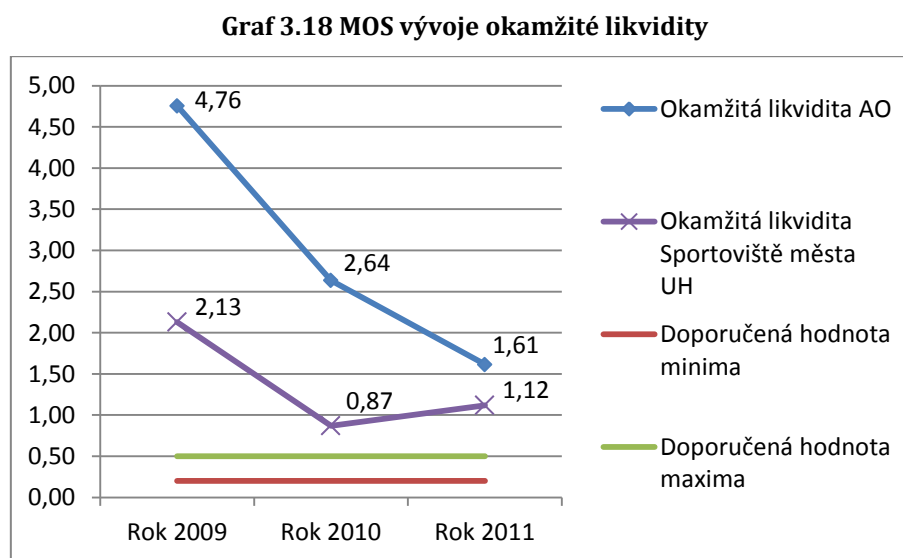
Zdroj grafu 3.17: vlastní zpracování interních dat

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita srovnávané organizace byla na počátku sledovaného období nejvyšší (2,13), avšak v porovnání s AO je tento ukazatel likvidity stále nízký. Hodnoty okamžité likvidity jsou v rámci srovnání organizací nejblíže v roce 2011. Vysvětlení tohoto vývoje je podobné jako u výše zmíněné běžné likvidity, jen s malou obměnou. Srovnávaná organizace měla v průběhu sledované doby relativně stálou výši finančního majetku (v rozmezí 1,5 až 1,7 mil. Kč), ale rostoucí krátkodobé závazky opět hodnoty okamžitých likvidit postupně snižovaly až na 1,12 v roce 2011 (AO v témže roce: 1,61).

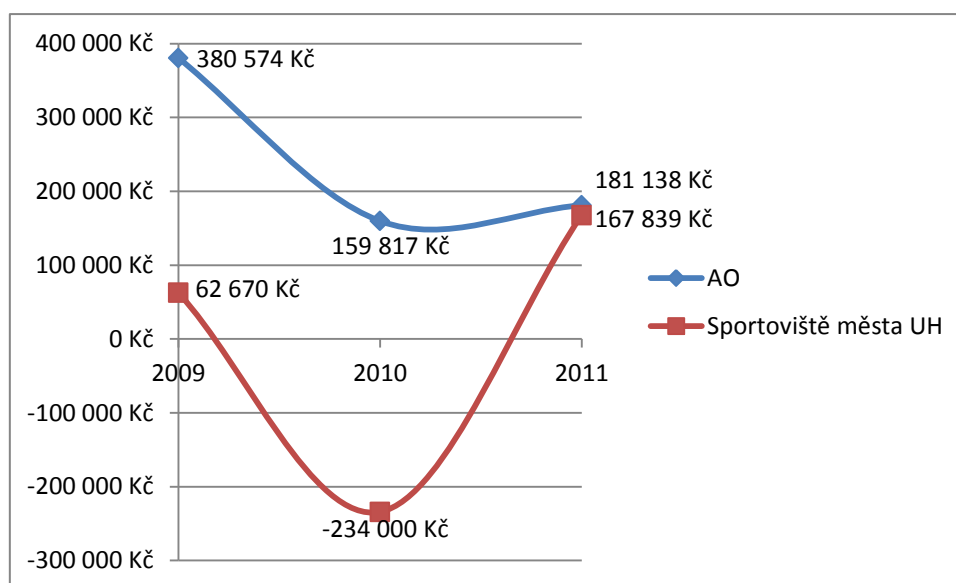
Nicméně po celé období obě organizace dosahují hodnot vyšších než je doporučované maximum, které uvádí literatura.

Vývoj okamžité likvidity dobře zobrazuje následující graf 3.18.



Zdroj grafu 3.18: vlastní zpracování interních dat

Graf. 3.19 MOS vývoje hospodářského výsledku



Zdroj grafu 3.19: vlastní zpracování interních dat

V posledním grafu 3.20 této kapitoly je zobrazen vývoj HV srovnávané organizace s AO. Sledování vývoje HV u příspěvkových organizací je spíše pomyslná záležitost, jelikož takové organizace nejsou prioritně zřizovány za účelem dosahování pokud možno co nejvyšších zisků, třebaže je žádoucí, aby tyto organizace hospodařily se ziskem, jehož optimální výše je zpravidla v rozmezí 0-300 tis. Kč⁹⁴.

Křivky v grafu ukazují, že k vyrovnanému rozpočtu měla nejbližše srovnávaná organizace v roce 2009 s HV 62 tis. Kč. Zatímco AO měla do vyrovnaného rozpočtu HV více než 2 krát vyšší (159 tis. Kč, rok 2010). Rok 2010 nebyl pro srovnávanou organizaci zrovna příznivý, bilance HV skončila se zápornou hodnotou, nicméně následující rok byl pro tuto organizaci již uspokojivý.

⁹⁴ Pokud příspěvková organizace vykáže HV vyšší než 300 tis. Kč je povinna odvést daň z příjmu.

4. HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU VÝKONNOSTI ANALYZOVANÝCH SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ

V této kapitole je provedeno souhrnné vyhodnocení zjištěných výsledků a vlastní návrhy opatření, které mohou vést k zvýšení, současného stavu výkonnosti AO. V MOS je výkonnější ta organizace, která si při stejně náročném provozu a počtu sportovišť bude nárokovat menší dotace a nebude při svém hospodaření ztrátová.

4.1. SWOT analýza

Ze zjištěných výsledků SWOT analýzy je patrné, že AO se nachází v kvadrantu SO, z čehož vyplývají následující skutečnosti.

- AO je ve fázi koncentrace a pronikání na trh, jelikož je relativně mladou organizací (založena roku 2008).
- V této pozici je žádoucí, aby AO vyvíjela neustálé úsilí ke svému vlastnímu rozvoji nabízených sportovních služeb, včetně dobře cílené propagace, a aby tato nabídka byla pro potenciální zájemce co nejvíce zajímavá a atraktivní.
- Neméně důležité jsou také inovace některých zařízení vybraných sportovišť, které má AO ve své správě, protože vybavení nebo úroveň při poskytování zázemí pro zájemce o sportovní činnosti již není v některých případech zrovna ideální.

Z výše uvedeného je třeba připomenout, že AO je v situaci, kdy silné stránky početně převažují ty slabé a příležitosti převládají nad hrozbami. Pokud se management AO bude snažit využít těchto početných silných stránek vůči slabým a využije každou z uvedených příležitostí, které mohou vést k eliminaci hrozeb, bude se AO nacházet ve velmi dobré pozici.

4.2. Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2009

4.2.1. Hodnocení výnosů

AO při svém hospodaření na straně příjmů postupovala podle plánovaného rozpočtu. Konkrétněji myšleno: hospodaření všech středisek AO bylo vedeno tak, jak byl stanoven předmětný rozpočet, viz také tabulka 3.8. Některá střediska u jednotlivých položek příjmů

rozpočet překročila, některým se to naopak nepodařilo z různých důvodů, např. výkyvy počasí nebo náhlé investice, které musely být ihned provedeny.

Na středisku KPB se podařilo překročit plánované tržby o 65 tis. Kč, přičemž celková vykázaná návštěvnost dosáhla počtu 85 252 návštěvníků. Z dostupných výkazů z předchozího roku (2008) došlo ke zvýšení návštěvnosti tohoto střediska o 7 %.

Snížení počtu pořádaných sportovních akcí ve srovnání s rokem 2008 vedlo k poklesu výnosů z pronájmu stadionu u ČD. Některé sportovní oddíly své zadané termíny zrušily, pravděpodobně z důvodu nedostatku financí. Na druhou stranu stojí za zmínku, že došlo také k podstatnému nárůstu ostatních výnosů pro toto středisko, cca o 63 tis. Kč. Důvodem byla proměnlivá zimní sezona 2007/2008 a s tím spojené četné služby zimní údržby, které jsou v rámci sportoviště ČD poskytovány.

Rok 2009 byl pro AO příznivější z hlediska růstu ostatních výnosů. Jednalo se o výnosy, které organizace získala díky pořádání nových sportovně-kulturních akcí.⁹⁵

4.2.2. Hodnocení nákladů

AO vychází z předloženého rozpočtu stejně tak jak u výnosových položek. Tento rozpočet je také obdobně stanovován i v rámci jednotlivých středisek. Je také důležité se zmínit o nápadné viditelnosti dvou hlavních a podstatných faktorů, které výši nákladů nejvíce ovlivňují: sezónnost a různorodost jednotlivých středisek.

- **Mzdy**

Z výše uvedeného grafu 3.6 je možné snadno odhalit, že tato položka je v nákladech AO s největším podílem (30 %). Tato situace je obdobná i nadále během dalších sledovaných dvou let. V roce 2009 zaměstnávala AO průměrně 45 zaměstnanců a průměrná hrubá mzda v AO byla ve výši 18 tis. Kč. V rámci spolupráce s ÚP pokračovalo čerpání dotací na vybrané pracovní pozice (pro 7 zaměstnanců) a tím AO ušetřila na mzdových nákladech vysokou částku – 396 tis. Kč.

⁹⁵ Sportovně-kulturní akce pořádané AO: Pivní slavnosti, Ples sportovců, Sportovní hry města Hodonína, Vodní království atd.

- **Spotřeby energií**

Provozování sportovních zařízení je vždy energeticky velmi náročnou činností, především v případě provozu sportovišť ZS a KPB. Se svým podílem 23 % jsou spotřeby energií druhou nejvyšší nákladovou položkou i z dlouhodobého hlediska.

Na sportovišti KPB bylo v porovnání s rokem 2008 zaznamenáno zvýšení spotřeby všech 3 položek energií:

- **Elektřina** – zvýšení spotřeby elektřiny ve VT o 214 kWh a v NT o 1375 kWh.
- **Teplo** – hodnota odebrané tepelné energie byla o 548 GJ vyšší.
- **Voda** – nárůst množství spotřebované vody o 1244 m³.

Příčinou takto vysokého navýšení spotřeby energií bylo především proměnlivé počasí v roce 2009. Došlo také na úpravy v technologickém zázemí sportoviště.

- **Služby**

Během roku AO využívá různých služeb za účelem bezproblémového zajištění provozu sebe a svých sportovišť. Revize, kontroly, servis strojů atd., patří mezi hlavní služby, které jsou pro AO důležité. Ve většině případů ceny takových služeb postupně rostou a tím způsobují situaci, že AO na služby vynakládá stále více prostředků. Na celkových nákladech jsou služby se svým 7% podílem na 5. místě.

- **Spotřeba materiálu**

AO nakupuje materiál především z důvodu řešení různých drobných oprav, popř. údržby. I na této nákladové položce byl zaznamenán nárůst ve srovnání s rokem 2008. AO překročila plán svých výdajů na materiál o necelých 12 tis. Kč. Navýšení se týkalo sportoviště KPB, kde bylo v průběhu roku 2009 potřeba provést několik drobných oprav. Tyto opravy realizovali samotní pracovníci sportoviště. Spotřeba materiálu na ostatních sportovištích byla v rámci stanoveného plánu.

- **Opravy a údržba**

Opravy a údržba je sedmou nejvyšší položkou v pořadí z celkových nákladů (3 %). Jelikož AO provozuje několik středisek, která jsou na pravidelné údržbě životně závislá, je

důležité níže rozepsat různorodost dílčích oprav a údržby v rámci provozu jednotlivých sportovišť.

KPB – během každoroční letní odstávky provozu proběhla náročnější oprava vodní technologie, která stála přes 3,5 mil. Kč. Tato oprava zahrnovala výměnu filtrů, trubních rozvodů a rozdělení systému vodního okruhu na dvě části dle bazénů. Prostředky na opravu byly poskytnuty z investičního fondu. Drobné opravy běžného provozu překročily limit cca o 6 tis. Kč.

ZS – zde nebyla žádná větší oprava ani investice během celého roku nutná. Z běžných oprav a údržby stojí za zmínku snad jen: oprava šaten, výměna krytů světel, nátěry trubek chladících zařízení a pravidelná údržba tří kompresorů.

ČD – během roku byly na tomto sportovišti prováděny běžné provozní údržbářské práce a opravy. Byly pořízeny nové branky pro hokejbalové hřiště a proveden nový nátěr mantinelů a lajnování. Sportoviště bylo také nově dovybaveno o kamerový systém.

VSH – v areálu hlavního sálu tohoto sportoviště byla provedena výměna všech zdrojů osvětlení.

4.3. Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2010

4.3.1. Hodnocení výnosů

Hospodaření AO za rok 2010 bylo uzavřeno s výnosy o celkové výši 33,4 mil. Kč. Z těchto výnosů byla AO poskytnuta provozní dotace 25,6 mil. Kč. Vlastní příjmy AO měla za rok 2010 7,8 mil. Kč, vyšší o 207 tis. Kč než ve srovnání s rokem 2009. Protože za rok 2010 AO vykázala příznivé výsledky hospodaření, bylo na zasedání zastupitelstva města Hodonín sjednáno, že bude provozní dotace snížena a to ve výši 2 mil. Kč. Z toho plyne následující situace: 1 mil. Kč byl převeden do investičního fondu AO a další 1 mil. Kč byl vrácen zpět zřizovateli. Poté došlo také k upravení nákladového rozpočtu – snížení o 2 mil. Kč. Snížení rozpočtu se týkalo těchto nákladových položek: materiál, služby a ostatní náklady.

4.3.2. Hodnocení nákladů

S nárůstem vlastních příjmů AO v roce 2010 se také zvýšily celkové náklady, jejichž navýšení bylo vyšší než 1,1 mil. Kč⁹⁶. Na tomto zvýšení se nejvíce podílely náklady za energie (vyšší o 836 tis. Kč⁹⁷), zvýšené odpisy majetku (změna o 126 tis. Kč), ale také náklady na opravy a udržování – nárůst o 216 tis. Kč.

Hospodaření AO za rok 2010 bylo uzavřeno s výnosy o celkové výši 33,4 mil. Kč. Z těchto výnosů byla AO poskytnuta provozní dotace 25,6 mil. Kč. Vlastní příjmy AO měla za rok 2010 vyšší o 207 tis. Kč než ve srovnání s rokem 2009.

- **Mzdy**

V roce 2010 AO zaměstnávala 44 pracovníků. Průměrná měsíční hrubá mzda byla stejně vysoká - činila 18 tis. Kč. Stejná zůstává také situace, kdy mzdy pracovníků jsou největší nákladovou zátěží (30 %). Spolupráce s ÚP pokračovala i v tomto roce při čerpání dotací na vybrané pracovní pozice (opět pro 7 zaměstnanců). Díky této spolupráci AO ušetřila na mzdových nákladech částku – 495 tis. Kč, o 99 tis. Kč více než v předchozím roce.

- **Spotřeba energií**

AO v roce 2010 zaplatila za veškeré spotřebované energie částku přes 8,2 mil. Kč, což je o 836 tis. Kč více než v roce 2009. Tato zvýšená spotřeba byla způsobena především zvýšenou spotřebou tepla kvůli dlouhotrvající zimě a velmi chladnému podzimu.

Sportoviště KPB spotřebovalo o 601 GJ více tepla a sportoviště ČD vykazalo vyšší spotřebu plynu o 3975 m³ ve srovnání s rokem 2009.

Náklady za spotřeby energií jsou stejně jako v předchozím roce druhou největší položkou z celkových nákladů s podílem 25 %.

⁹⁶ Nákladový rozpočet byl snížen cca o 2 mil. Kč a to je také důvod, proč došlo k překročení plánované výše některých nákladových položek.

⁹⁷ O této situaci, viz také podkapitola 3.3.2.5 Vývoj celkových výnosů a nákladů.

- **Služby**

AO v roce 2010 zaplatila za provedené služby částku 2,2 mil. Kč. V meziročním srovnání tak na těchto nákladech ušetřila 171 tis. Kč. Náklady za služby představovaly v tomto roce opět 7 % z objemu celkových nákladů.

- **Opravy a udržování**

AO vynaložila na opravy a udržování 1,3 mil. Kč, tedy o 216 tis. Kč vyšší částku než v roce 2009. Na sportovišti KPB musela být po havárii opravena část potrubí vody a odpadů.

Další větší zásahy do provozu z důvodu oprav byly vykonány na sportovišti ČD, kde se provedly terénní úpravy u tribun, opravy tartanového povrchu v atletické části, oprava povrchu podlahy v hlavní části tribuny a oprava střechy nad hlavní tribunou.

Na sportovišti ZS proběhly během roku pouze práce provozní údržby bez nutnosti větších oprav. Jednalo se o opravy dveří, servis a údržba roleb, čištění filtrů vzduchotechniky a údržba chladících zařízení.

- **Investice**

AO byla nucena zakoupit nový informační systém v hodnotě 91 tis. Kč, poněvadž původní byl již značně zastaralý a fungoval v prostředí MS Dos. Byl zakoupen také zahradní malotraktor pro sekání trávy v prostorách LK a u KPB v ceně 114 tis. Kč. Tento majetek byl pořízen z investičního fondu.

4.4. Hodnocení zjištěných výsledků, rok 2011

4.4.1. Hodnocení výnosů

AO za rok 2011 vykázala ze své činnosti výnosy ve výši 36,1 mil. Kč. Provozní dotace tvořily opět drtivou většinu objemu těchto příjmů a to 24,3 mil. Kč. Na zbytku se podílely vlastní příjmy s celkovou výší 11,8 mil. Kč. V meziročním srovnání došlo ke zvýšení celkových příjmů cca o 3 mil. Kč. Tím, že v tomto roce AO dosáhla vyšších vlastních příjmů více než o 4 mil. Kč, byla provozní dotace o 1,3 mil. Kč nižší. Na první pohled příznivé výsledku růstu výnosů ovšem dostatečně kompenzoval růst nákladů.

4.4.2. Hodnocení nákladů

Celkové náklady za rok 2011 byly téměř 36 mil. Kč, ve srovnání o 2,7 mil. Kč vyšší než za předchozí rok. Toto navýšení podporovala zvýšená četnost investic, oprav a údržby, ale také nárůst mezd.

- **Mzdy**

AO zaměstnávala v roce 2011 45 pracovníků. Došlo ke zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy z částky 18 tis. na 19,9 tis. Kč. AO vydala na mzdy o 800 tis. Kč více než v předchozím roce, což je velký nárůst. Mzdy dále zůstávají největší nákladovou zátěží AO.

AO nadále spolupracovala s ÚP, během roku čerpala dotace na vybrané pracovní pozice (pouze pro 4 zaměstnance). Úspora mzdových nákladů byla kvůli této skutečnosti již daleko nižší, pouze 83 tis. Kč ve srovnání s předchozím rokem, kdy AO ušetřila částku – 495 tis. Kč.

- **Spotřeba energií**

Náklady na celkové spotřebované energie byly v tomto roce o 639 tis. Kč nižší (7,6 mil. Kč), to se také projevilo na snížení podílu z objemu celkových nákladů na 21 %. Úspora nákladů za energie vznikla především díky kratšímu provozu sportoviště ZS, ale také dle vedení AO lépe nastavené smlouvy za dodávky elektrické energie. Vedení AO slibuje, že se více zaměří na sledování spotřeb energií a snižování energetické náročnosti.

- **Služby**

Za rok 2011 AO vykázala nižší náklady za služby cca o 242 tis. Kč. Celkem byly AO poskytnuty služby v hodnotě 1,9 mil. Kč. Náklady za služby představovaly v tomto roce, 6 % z objemu celkových nákladů.

- **Opravy a udržování**

Právě náklady na opravy a udržování byly jednou z nejvýraznějších položek, které se na zvýšení celkových nákladů nejvíce projeví. Tyto náklady se meziročně navýšily o 3 mil. na celkových 4,2 mil. Kč.

Na sportovišti KPB proběhla výměna částí oken, byly vybudovány nové prostory pro občerstvení a odbavení návštěvníků a musela být také opravena střecha a žlaby, kvůli nimž do budovy zatékalo.

Velké opravy proběhly také na sportovišti ZS, kde bylo třeba opravit sprchy, provést opravu chladicího systému kvůli havarijnímu stavu expanzní nádoby, která zajišťuje správnou cirkulaci čpavku.

Parkoviště u sportoviště ČD muselo být znovu lépe odvodněno, jelikož předchozí úprava nebyla dostatečně provedena. Dále musel být častokrát opravován traktor, jehož technický stav je vlivem jeho stáří neuspokojivý a neplní tak podmínky pro bezpečný provoz.

4.5. Návrhy opatření pro zvýšení současného stavu výkonnosti

4.5.1. Celková výkonnost AO

Z jednotlivých analýz, které byly provedeny v předchozí části práce, je patrné, ve kterém roce byla výkonnost AO nejlepší. Jen pro připomenutí a shrnutí zdůrazňuji, že v rámci sledovaného období to byl rok 2011. Tento poznatek platí také pro případ i v situaci MOS, protože srovnávaná organizace hospodařila v roce 2010 dokonce se ztrátou (-234 tis. Kč).

V roce 2011 AO získala od zřizovatele nejméně provozních dotací na zajištění bezproblémového chodu svých sportovišť a zařízení. Tato dotace byla ve výši 24,3 mil. Kč – nejméně za sledované období i přes skutečnost, že celkové náklady na provoz se postupně kvůli rostoucím cenám de facto ve všech odvětvích postupně zvyšují. V tomto roce AO vykázala také uspokojivou výši HV (181 tis. Kč).

Právě zajištění takového provozu, který bude směřován na neustálé vyhledávání možností jak ušetřit provozní náklady (ovšem v míře zdravého rozumu) a tím přispívat k podnětům s žádostí o co nejnižší dotace ze strany zřizovatele je hlavním a směrodatným ukazatelem výkonnosti sportovní instituce na bázi příspěvkové organizace.

Interpretace je v podstatě jednoduchá, jelikož provoz tak velkého počtu sportovních zařízení je velmi energeticky náročný, je velmi důležité průběžně během celého roku kontrolovat prioritně spotřeby energií na všech sportovištích a dovolí-li to situace, provést

úpravy některých smluv s dodavateli energií, z jejichž ujednání vyplývají jednotlivé spotřební ceny tarifů. Není totiž nikterak žádoucí, aby se opakovala situace, která je popsána v předchozí části této práce a označena jako podkapitola 3.3.2.5.

Neméně důležitá je skutečnost, že v předchozích podkapitolách byly nejčastěji uváděny vysoké osobní náklady, které po celou sledovanou dobu byly svým podílem na celkových nákladech největší (přes 30 %). V současnosti AO zaměstnává 45 pracovníků. V roce 2011 došlo k velkému nárůstu těchto osobních nákladů cca o 820 tis. Kč. V té době byl v AO zaměstnán stejný počet pracovníků. Je třeba se zamyslet i nad tím, zda tento nárůst, mimo jiné způsobený také tlakem ze strany růstu cen a poklesem reálných mezd, byl i v souladu s částečně kompenzovaným růstem produktivity pracovníků.

Energetická náročnost a problematika spotřeby energií byla uvedena jako první, i když je na druhém místě v žebříčku nejvyšší nákladovosti ve srovnání s osobními náklady. Vychází to ze situace, že v tomto případě je pravděpodobně snadnější způsob jak najít požadované úspory nákladů pomocí snížení spotřeby některých energií na vybraných sportovních zařízeních AO, než zasahovat do lidského kapitálu, který je svojí povahou pro každou organizaci i podnik velmi drahý, ale zato má zcela specifickou hodnotu, která se dá jen těžko poměřovat s jinými typy nákladových položek.

Shrnutí

Z předchozích popsaných jevů vznikají požadavky na provedení podrobného personálního auditu v celé AO a zaměření se více na aktuální stav budov, které jsou svým provozem energeticky náročné a příp. provést také analýzu tepelných ztrát.

4.5.2. Špatný stav sportoviště KPB

Největším problémem pro současný provoz AO je velmi špatný technický stav KPB. Již minulé vedení AO upozorňovalo na tento špatný technický stav. Vzduchotechnika dávno nevyhovuje současným technologiím a v chodu je údajně udržována jen díky maximálnímu úsilí pracovníků tohoto sportoviště. Ani stav bazénů není ideální a v současnosti se zdá, že neustálé opravy a investice do zastaralých zařízení zbytečně prodražují již tak dost nákladný provoz. Proto doporučuji, aby zřizovatel opět zvážil možnost kompletní rekonstrukce a modernizace a aby před touto rekonstrukcí posoudil hlavní účel využití tohoto sportoviště.

Rozhodující je zde pravděpodobně nedostatek financí města Hodonína a stále těžší cesta k získání dotací z fondů EU.

4.5.3. Vylepšení vzhledu webových stránek

Při pohledu na úvodní stránku webové prezentace AO (www.teza-hodonin.cz) je třeba vytknout nízkou kvalitu loga⁹⁸ a fotografií jednotlivých sportovišť, jejichž kvalita není zrovna nejlepší. Ze zkušeností víme, že tento faktor bývá pro návštěvníky velmi důležitý. V sekci pro sportoviště KPB, odkaz Pára – sauna je uváděn rozpis provozní doby sauny a ceník. Tento rozpis není vhodně a přehledně sestaven a může být pro některé návštěvníky matoucí nebo nepřehledný. Osobně jsem v tomto případě zastávce toho, že takové informace je lepší vždy formátovat do tabulky, nejlépe ve dvou barevných provedeních.

Další podstatné nedostatky jsou sekci Kontakty, kde autor vložil mapu ze satelitního pohledu a k ní označení jednotlivých sídel sportovišť. Hlavní nedostatek je při procházení této mapy, např. pokud návštěvník klikne na odkaz Zimní stadion z této mapy, otevře se mu odkaz na portál Mapy.cz, ovšem zde je označeno jiné sportoviště (KPB). Tento problém se týká i dalších odkazů na mapě, sice je dané sportoviště orientačně zobrazeno, ale pokaždé nějak jinak a není v tom ucelený systém. Důrazně doporučuji tyto nedostatky co nejdříve opravit, jelikož se jedná o relativně snadnou práci.

Fotogalerie sportovišť nejsou dobře uspořádány a ani jejich fotografie nejsou svojí kvalitou na dobré úrovni. Zcela určitě doporučuji kompletní znovu nafocení všech sportovišť na kvalitní fotoaparát s vysokým rozlišením, které bude pro potřeby webové fotogalerie optimalizováno na rozlišení 1600 x 1200 pixelů. Využití fotogalerie pomocí tzv. Layboxu je již samozřejmostí, kterou AO zatím na svých webových stránkách nemá.

Velmi pozitivně hodnotím možnost virtuální prohlídky některých sportovišť AO, fotografie jsou zde velké a jejich zpracování je kvalitní.

4.5.4. Pohled na současný systém v přidělování dotací na sportovní aktivity

K současnému systému přidělování financí ze strany zřizovatele, který je kombinací přímých dotací na vybrané sporty, poukázkami a jednorázovými dotacemi

⁹⁸ Logo je velmi důležitý prvek pro prezentaci výrobku nebo služby zákazníkovi. Na tvar, kvalitu a barevné provedení by měla každá organizace velmi dbát.

na sportovní akce, vyjadřují pozitivní stanovisko a souhlas. Nicméně slabou stránkou poukázkového systému je, že město Hodonín nemá zatím k dispozici dobře odladěný software k tomuto účelu navržený, který by zajistil dostatečnou informační a kontrolní funkci. Pro agendu tohoto systému používá svoji vlastní šablonu v aplikaci Excel.

5. ZÁVĚR

O situaci, kdy se organizace bude nacházet v optimální výkonnosti lze hovořit pouze tehdy, jestliže management učiní správná rozhodnutí, která dokáže vyvodit z výsledků provedených analýz. Přesněji řečeno: stane se tak v okamžiku, kdy slabé stránky budou pokud možno co nejvíce eliminovány pomocí silných stránek z hlediska vnitřního hodnocení a tehdy, bude-li mít organizace dostatek příležitostí a vhodně je využije k neutralizaci hrozeb z hlediska vnějšího hodnocení.

Současné ekonomické podmínky nevytvářejí zrovna nejlepší prostředí pro provoz sportovních zařízení v systému příspěvkových organizací a to navzdory aktuálnímu stavu, kdy ve městě Hodoníně je velký zájem o výkonnostní sport mezi mládeží do 18-ti let, ale z důvodu chronického nedostatku financí, omezených možností dalšího vzdělávání a také obtížnému uplatnění na zdejším trhu práce. Sportovní kluby a organizace častokrát bojují s problémem jak si udržet schopné a kvalitní sportovce v kategorii dospělých. Jediný sport, který zde má tradici v mužské kategorii, je hokej a v ženské stolní tenis.

U organizovaného sportu dětí je škála možností ve městě Hodoníně velmi široká. Od technických, přes silové až ke kolektivním sportům. Tradici i výkonnostní výsledky zde mají hokej, fotbal, atletika a zápas. Rozvíjí se házená, volejbal, judo, florbal, ale i další sporty.

Z uvedeného závěru vyplývá fakt, že je žádoucí přihlížet právě k těmto skutečnostem, které vytvářejí na vedení sportovních organizací tlak, ve smyslu neustálého sledování a vyhodnocování výkonnosti těchto zařízení. Nejpodstatnějším prvkem úspěchu je samotná iniciativa a chuť něco změnit nebo přijít s něčím novým s dostatečnou sebedůvěrou a schopností dát danému nápadu nebo myšlence život.

Při hospodaření příspěvkových organizací je nejdůležitější sledovat nákladové položky. Při hledání možných úspor je směřodaté věnovat pozornost nákladům s vysokým podílem, protože šetřit na nákladech s nepatrným podílem nemá moc velký význam. Provozní dotace poskytnuté zřizovatelem jsou totiž bezprostředně závislé na výši nákladů a je nutné dbát na to, aby tyto dotace byly co nejnižší, tzn. hospodařit s nízkými náklady.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ČÁSLAVOVÁ, Věra. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

GRIFFIN W., Ricky. *Fundamentals of Management*. 6th Revised Ed. USA: Cengage Learning, 2011. 527 s. ISBN 978-11-1152-566-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Příspěvkové organizace*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-626-4.

NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5.vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman a KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové odkazy

BusinessInfo.cz. *Jak měřit výkonnost podniku v čase krize* [online] ©2013 CzechTrade [7. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html#!&chapter=1>

BusinessVize.cz. *Ukazatele aktivity* [online] ©2011 Nitana [20. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

ČSTV. *Koncepce financování sportu* [online] ©2012 KMPG [17. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/koncepce_financovani_sportu-prezentace.pdf

FAF – Finanční Analýza Firmy. *Rentabilita aktiv* [online] ©2012 FAF [4. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-aktiv.htm>

Fakulta sportovních studií. *Limitující faktory pohybové činnosti člověka* [online] [5. 3. 2013]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/fsps/e-learning/kapitolysportmed/pages/02-limit.html>

MŠMT. *Sport* [online] ©2012 MŠMT [1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport>

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *TEZA Hodonín, příspěvková organizace, Pr 1572 vedená u Krajského soudu v Brně* [online] ©2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [14. 3. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700024698&typ=full&klic=7357ae>

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *Sportoviště města Uherské Hradiště, příspěvková organizace, Pr 1470 vedená u Krajského soudu v Brně* [online] ©2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [16. 3. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700006527&typ=full&klic=crjefj>

Zákon č. 115 ze dne 30. 3. 2001 o podpoře sportu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 47, s. 3010-3011. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3625>

Město Hodonín. *Tisková zpráva - 29. 6. 2005* [online] [10. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.hodonin.eu/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4041&id=288858&n=tiskova%2Dzprava%2D29%2D6%2D2005&query=sportovni+hal

Město Hodonín. *Tisková zpráva - 20. 9. 2006* [online] [14. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.hodonin.eu/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id_org=4041&query=rekonstrukce+zimn%C3%ADho+stadionu&submit=Hledat

Město Hodonín. *Rekonstrukce letního koupaliště* [online] [10. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.hodonin.eu/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4041&id=1025550&n=rekonstrukce-arealu-letniho-koupaliste&query=letn%C3%AD+koupali%C5%A1t%C4%9B

NARP – Národní asociace pro rozvoj podnikání. *Finanční analýza jako nástroj řízení firmy* [online] ©2013 NARP [7. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.narp.cz/index.php/ke-stazeni/category/7-poradenstvi.html?download=55%3Afinancni-analyza-jako-nastroj-rizen-firmy>

Sportoviště města Uherské Hradiště. *O společnosti* [online] ©2012 Sportoviště města Uherské Hradiště [14. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.sportoviste-uh.cz/>

TEICHMANN, Petr. *Řízení režijních nákladů v podmínkách obslužných procesů*. Ostrava, 2012. Doktorská disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

TEZA, příspěvková organizace. *Základní údaje* [online] ©2006 TEZA [7. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/info/historie>

TEZA, příspěvková organizace. *Koncepce sportu* [online] ©2006 TEZA [4. 1. 2013].
Dostupné z: http://www.teza-hodonin.cz/upload/koncepce_sportu.pdf

TEZA, příspěvková organizace. *Krytý bazén* [online] ©2006 TEZA [9. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/kryty-bazen>

TEZA, příspěvková organizace. *Sportovní hala* [online] ©2006 TEZA [10. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/sportovni-hala>

TEZA, příspěvková organizace. *Letní koupaliště* [online] ©2006 TEZA [10. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/letni-koupaliste>

TEZA, příspěvková organizace. *Zimní stadion* [online] ©2006 TEZA [12. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/zimni-stadion>

TEZA, příspěvková organizace. *Červené domky* [online] ©2006 TEZA [12. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/cervene-domky>

TEZA, příspěvková organizace. *Venkovní hřiště* [online] ©2006 TEZA [14. 1. 2013].
Dostupné z: <http://www.teza-hodonin.cz/venkovni-hriste>

Ostatní

Interní materiály sportovní organizace **TEZA**.

Interní materiály sportovní organizace **Sportoviště města Uherské Hradiště**.

Rozhovory

Bc. Otakar Čajka, ředitel sportovní organizace TEZA. [18. 1. 2013] TEZA, Tyršova 3588/10, Hodonín.

Ing. Marián Maňák, vedoucí odboru Ekonomika a finance, MěÚ Hodonín. [29. 3. 2013] MěÚ Hodonín, Národní třída 25, Hodonín.

Seznam zkratek

% - procento

§ - paragraf

AO - analyzovaná organizace

apod. - a podobně

atd. - a tak dále

BÚ - běžný účet

CA - celková aktiva

cm - centimetr

č. - číslo

ČD - Červené domky (oficiální název sportoviště)

ČR - Česká republika

ČSTV - Český svaz tělesné výchovy

DHM - dlouhodobý hmotný majetek

DOP - doba obratu pohledávek

DOZ - doba obratu závazků

DPH - daň z přidané hodnoty

DPP - dohoda o provedení práce

EDS - Evidenční dotační systém

EU - Evropská unie

FKS - Fond kulturní a sociálních služeb

FSS - Fakulta sociálních studií

FÚ - Finanční úřad

GJ - gigajoul

HV - hospodářský výsledek

INTERREG - Program Iniciativy Společenství Evropské unie

Kč - Koruna česká

KPB - Krytý plavecký bazén (oficiální název sportoviště)

kWh - kilowatthodina

LK - Letní koupaliště (oficiální název sportoviště)

m - metr

m² - metr čtvereční

m³ - metr krychlový
ME - Mistrovství Evropy
MFS - městský fotbalový stadion
MHD - městská hromadná doprava
mil. - milion
mld. - miliarda
MO - místní organizace
MOS - mezi-organizační srovnání
MS Dos - první operační systém firmy Microsoft
MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV - místní výbor
MWh - megawatthodina
nám. - náměstí
např. - například
NT - nízký tarif (typ ceny elektrické energie)
NUTS II - Nomenklatura územních statistických jednotek (II - region)
Obr. - obrázek
°C - stupeň Celsia
OR - Obchodní rejstřík
p. b. - procentní bod
PO - požární ochrana
Pozn. - poznámka
příp. - případně
PSČ - poštovní směrovací číslo
resp. - respektive
s. - strana (v knize)
SA - stálá aktiva
Sb. - sbírka
SHK - sportovní hokejový klub
SHKM - sportovní hokejový klub mládeže
SKST - sportovní klub stolního tenisu
SMVS - Správa majetku ve vlastnictví státu
SO - Strengths-Opportunities; Silné stránky-Příležitosti (kvadrant SWOT analýzy)
SOU - Střední odborné učiliště

spol. - společnost (podnikatelský subjekt - obecně)
SR - Státní rozpočet
s. r. o. - společnost s ručeným omezením (podnikatelský subjekt)
stol. - století
SZ - sociální zabezpečení
Tab. - tabulka
tis. - tisíc
TJ - Tělovýchovná jednota
tj. - to je
tzv. - tak zvaně
UH - Uherské Hradiště
ÚP - Úřad práce
v. r. - vlastní rukou
VSH - Víceúčelová sportovní hala (oficiální název sportoviště)
VT - vysoký tarif (typ ceny elektrické energie)
WC - Water closed, splachovací záchod
ZP - zdravotní pojištění
ZS - Zimní stadion (oficiální název sportoviště)
ZŠ - Základní škola

Seznam grafů

Graf 2.1	Podíl sportovních zařízení dle geografické lokace a podíl počtu obyvatel ve vybraném regionu.....	10
Graf 2.2	Vývoj financování sportu a podíly jednotlivých subjektů v letech 2007-2011.....	13
Graf 2.3	Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu	13
Graf 3.1	Struktura aktiv	52
Graf 3.2	Struktura pasiv.....	53
Graf 3.3	Struktura aktiv v %.....	54
Graf 3.4	Struktura pasiv v %	55
Graf 3.5	Struktura výnosů, rok 2009	57
Graf 3.6	Struktura nákladů, rok 2009	59
Graf 3.7	Struktura výnosů, rok 2010	60
Graf 3.8	Struktura nákladů, rok 2010	61
Graf 3.9	Struktura výnosů, rok 2011	63
Graf 3.10	Struktura nákladů, rok 2011	64
Graf 3.11	Vývoj výnosů, roky 2009-2011	66
Graf 3.12	Vývoj nákladů, roky 2009-2011	66
Graf 3.13	Vývoj celkových výnosů a nákladů.....	67
Graf 3.14	Vývoj hospodářského výsledku.....	68
Graf 3.15	Vývoj běžné likvidity AO	71
Graf 3.16	Vývoj okamžité likvidity AO	72
Graf 3.17	MOS vývoje běžné likvidity.....	75
Graf 3.18	MOS vývoje okamžité likvidity	76
Graf 3.19	MOS vývoje hospodářského výsledku	77

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Limitující faktory pohybového výkonu.....	8
Obr. 2.2	Pyramidový rozklad celkové nákladovosti.....	26
Obr. 3.1	Organizační struktura AO	31
Obr. 3.2	Schéma výsledků SWOT analýzy	49

Seznam tabulek

Tab. 3.1	Výpis z OR AO	29
Tab. 3.2	Výpis z OR	45
Tab. 3.3	SWOT analýza	48
Tab. 3.4	Výpočet výsledků SWOT analýzy	48
Tab. 3.5	Rozbor vývojových trendů aktiv	56
Tab. 3.6	Rozbor vývojových trendů pasiv	56
Tab. 3.7	Analýza fondů finančních prostředků	56
Tab. 3.8	Výnosy za organizaci, rok 2009	57
Tab. 3.9	Náklady za organizaci, rok 2009	58
Tab. 3.10	Výnosy za organizaci, rok 2010	60
Tab. 3.11	Náklady za organizaci, rok 2010	61
Tab. 3.12	Výnosy za organizaci, rok 2011	62
Tab. 3.13	Náklady za organizaci, rok 2011	64
Tab. 3.14	Vývoj ukazatelů autarkie	69
Tab. 3.15	Vývoj vybraných ukazatelů rentability	70
Tab. 3.16	Vývoj vybraných ukazatelů likvidity	71
Tab. 3.17	Vývoj vybraných ukazatelů aktivity	72
Tab. 3.18	MOS vybraných ukazatelů rentability	74
Tab. 3.19	MOS vybraných ukazatelů likvidity	74

Seznam vzorců

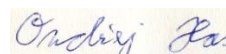
(2.1)	Absolutní výše změny jednotlivých položek	19
(2.2)	Procentní vyjádření změny jednotlivých položek	19
(2.3)	Čistý pracovní kapitál	19
(2.4)	Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů	20
(2.5)	Míra příjmu z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech	21
(2.6)	Rentabilita tržeb	21
(2.7)	Rentabilita aktiv	22
(2.8)	Rentabilita vlastního kapitálu	22
(2.9)	Rentabilita nákladů	22
(2.10)	Obrat celkových aktiv	23
(2.11)	Obrat stálých aktiv	23
(2.12)	Doba obratu pohledávek	24
(2.13)	Doba obratu závazků	24
(2.14)	Okamžitá likvidita	24
(2.15)	Rychlá likvidita	25
(2.16)	Běžná likvidita	25

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2013



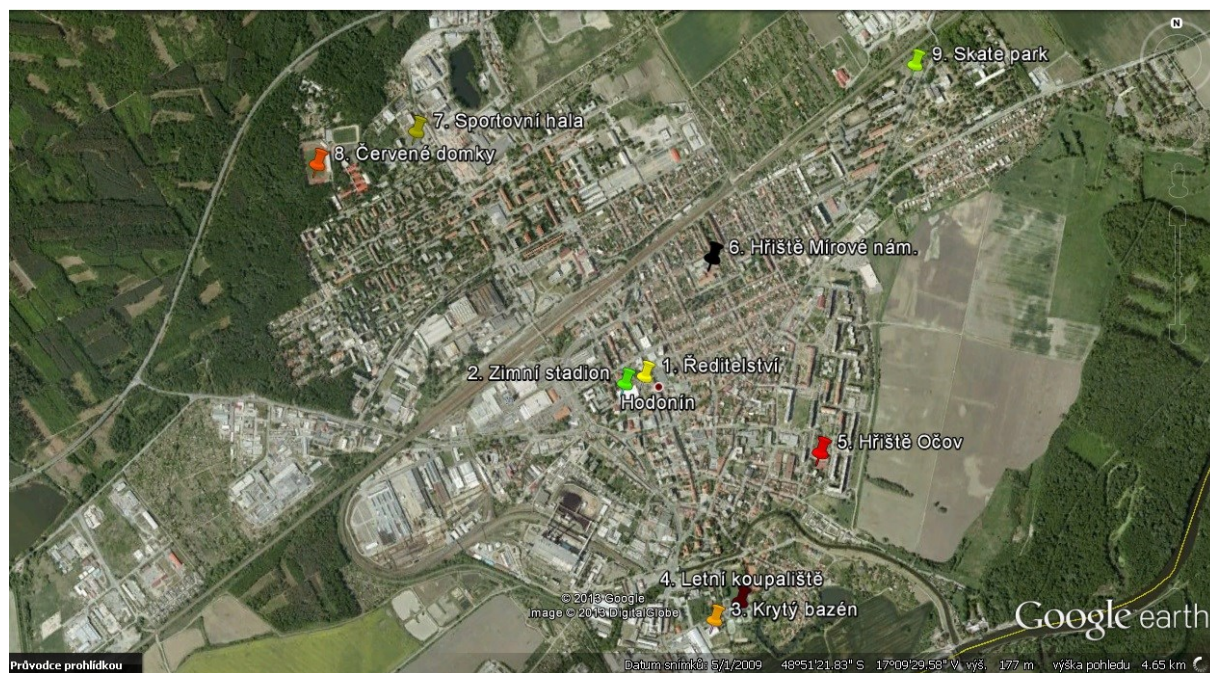
.....
Bc. Ondřej Hasík

Seznam příloh

Příloha č. 1	Schéma umístění sportovišť AO – satelitní snímek	1
Příloha č. 2	Přehled dotací města Hodonína na sportovní aktivity	2
Příloha č. 3	Vývoj poskytnutých provozních dotací pro AO	3
Příloha č. 4	Pyramidová soustava celkové nákladovosti AO	4

Přílohy

Příloha č. 1 Schéma umístění sportovišť AO – satelitní snímek



Příloha č. 2 Přehled dotací města Hodonína na sportovní aktivity

<i>Dotace města</i>	<i>Rok 2011</i>		<i>Rok 2010</i>
<i>Organizace/typ dotace</i>	Přímé	Grantové poukázky	Nepřímé
Aikido		20 776 Kč	
Athos Hodonín		8 904 Kč	
Atletický klub	600 000 Kč		210 000 Kč
FC Nesyt Hodonín		111 300 Kč	10 000 Kč
Házenkářský klub Hodonín		176 596 Kč	
HBC RIGUM Hodonín		20 776 Kč	33 000 Kč
Hodonínské mažoretky		90 524 Kč	
Hores Hodonín			4 000 Kč
Karate club Šin-Mu	100 000 Kč		
Kraso Hodonín		35 616 Kč	700 289 Kč
Kuželkářský klub		22 260 Kč	
LTC Lawn tennis		28 196 Kč	
NIDOSHINKAN Dojo		77 168 Kč	
Orel jednota Hodonín		68 264 Kč	
Raft klub		26 744 Kč	
RSM Hodonín	2 000 000 Kč		505 000 Kč
SC Mladost Hodonín		5 936 Kč	
SHK Hodonín	3 500 000 Kč		870 000 Kč
SHKM Hodonín		421 456 Kč	3 280 000 Kč
SKP ČR Olympia Hodonín			12 600 Kč
SKP Sakura		8 904 Kč	
SKST ČSAD Hodonín	250 000 Kč		
SVČ KK Baník Hodonín			
Šachový klub Hodonín		14 840 Kč	
ŠSK Očov		120 204 Kč	8 500 Kč
TJ Sokol Hodonín	150 000 Kč	335 384 Kč	71 000 Kč
Taneční klub Classic	150 000 Kč		
TJ Slovan Hodonín	200 000 Kč		5 400 Kč
TJ Turist		8 904 Kč	
Veslařský klub Hodonín	400 000 Kč		
Dotace úhrnem	7 650 000 Kč	1 602 752 Kč	5 709 789 Kč
Dotace celkem			14 962 541 Kč

Příloha č. 3 Vývoj poskytnutých provozních dotací pro AO

